

**Федеральное агентство по образованию**  
**Уральский государственный технический университет - УПИ**  
**Институт образовательных информационных технологий**

**В.И. Шялков**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**Часть I**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**Учебное пособие**

**Научный редактор    проф., д-р экон. наук Е.Ю. Кузнецова**

**Екатеринбург**  
**УГТУ-УПИ**  
**2007**

УДК 658 .51 (075.8)

ББК 65.290-2я73

Ш 58

Рецензенты: кафедра «Прикладная экономика» Института экономики и управления Российского государственного профессионально-педагогического университета (зав. кафедрой - доцент, к.э.н. М.Г. Лордкипанидзе); профессор Т.С. Орлова- Институт экономики и управления РГППУ.

**Шилков В.И.**

**Ш 58 ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА.**

Часть 1. Стратегическое планирование производства: учебное пособие

/В.И. Шилков. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2007. 162 с.

ISBN 978-5-321-01188-1

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов дистанционного обучения направления 230000 - Информатика и вычислительная техника, специальности 230102 - Автоматизированные системы обработки информации и управления по дисциплине "Организация и планирование производства".

Содержит теоретический материал по разделу "Стратегическое планирование производства", ситуации для анализа и рекомендации для выполнения домашнего задания.

Библиография: 39 назв., табл. 11., рис. 53.

УДК 658 .51 (075.8)

ББК 65.290-2я73

Подготовлено кафедрой "Экономика энергетики и маркетинг".

ISBN 978-5-321-01188-1

© Уральский государственный  
технический университет – УПИ, 2007  
© В.И. Шилков, 2007

## ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие предназначено для самостоятельной работы и выполнения домашних заданий по дисциплине **"Организация и планирование производства"**, закрепления и усвоения материала, изученного на аудиторных занятиях и углубленного самостоятельного изучения проблем и методов организации, планирования и управления производством.

Учебное пособие может быть полезно и для подготовки к практическим занятиям, контрольным и зачетным мероприятиям и проработки ряда вопросов при выполнении экономического раздела дипломного проекта.

В первой части учебного пособия акцент сделан на изучение основ стратегического планирования современного производства.

В соответствии с Государственным стандартом и программой курса в рамках изучаемой дисциплины предполагается рассмотрение следующих вопросов:

- стратегическое и оперативное планирование производства;
- методы управления персоналом, мотивация;
- рациональная организация труда;
- деловая карьера на предприятии, профессиональная адаптация
- подготовка и организация высокотехнологичного производства;
- организация вспомогательных цехов и служб предприятия;
- методы управления производством и информационное обеспечение;
- методы разработки и принятия управленческих решений.

Возможно, более естественным и традиционным мог бы показаться подход, при котором изучение дисциплины следовало бы начинать с подробного рассмотрения основных элементов производственного процесса – оборудования, материалов, технологий, методов организации и планирования. Конечно, в дальнейшем в учебном пособии предполагается более подробно рассмотреть вопросы рациональной организации труда, работу

вспомогательных цехов и служб предприятия , вопросы оперативного управления .

Однако будущее начинается сегодня. Стратегическое планирование предопределяет работу предприятия на годы вперед. Отсутствие эффективных стратегических решений может негативно проявляться на всех стадиях производственного цикла.

Поэтому в первой части учебного пособия внимание будет уделено изучению вопросов стратегического планирования и управления на основе современных теоретических концепций менеджмента.

I часть учебного пособия состоит из 4 разделов.

- В первом разделе будут кратко изложены лишь вводные понятия, относящиеся к вопросу организации и планирования производства.
- Второй раздел – Рекомендации по самостоятельной работе и выполнению домашнего задания – содержит рекомендации по выполнению домашнего задания и список тем домашних заданий . В одном списке приведены темы по различным направлениям дисциплины “Организация и планирование производства”, в другом – детализированные темы по разделу “Стратегическое планирование производства” .
- В третьем разделе рассмотрены концепции и модели стратегического анализа и планирования.
- В четвертом разделе приведены практические задания для стратегического планирования и анализа.

В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию в большинстве случаев являются рекомендательными. Чем пользоваться, по какой методике обосновывать стратегическое управленческое решение – определяют руководители предприятия.

В учебном пособии не ставится задача полностью раскрыть и описать все элементы и рычаги стратегического планирования.

Задача состоит в том, чтобы сориентировать обучающегося в возможных подходах, позициях и точках зрения, помочь сформировать свой собственный взгляд на концепцию стратегического менеджмента.

Инструменты стратегического планирования многообразны, однако, в ряде случаев, наибольший стратегический эффект может возникнуть, как не удивительно, в результате применения, казалось бы совсем “нестратегических” инструментов и методов, к которым могут быть отнесены, например, ключевые понятия “традиционного” менеджмента, такие как “контроль”, “мотивация”, “организационная структура”.

## **Раздел 1**

### **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

В данном разделе кратко определены основные понятия и концепции организации и планирования производства. Не отвлекаясь на углубленное обсуждение терминов “производство” и “предприятие”, хотелось бы думать, что уважаемые читатели готовы воспринимать “предприятия” как некоторые системы, в которых имеют место производственные процессы, приводящие к появлению конечного продукта. Но вместе с тем производственный процесс не может рассматриваться абстрактно, без учета внешних факторов, конечных потребителей, психологических особенностей работников. Поэтому задачи организации и планирования производства очень тесно связаны с более широким кругом задач эффективного управления функционированием и развитием предприятия.

В первую очередь термины “производство” и “предприятие” ассоциируются с выпускаемой продукцией, технологией и оборудованием, масштабом производства, структурой управления.

В соответствии с известным принципом “ черного ящика ” можно считать, что производственный процесс обеспечивает преобразования сырья, материалов в конечный продукт (см. рис. 1). Их описание соответственно обеспечивается набором входных и выходных параметров. Задача организации и управления может быть связана с необходимостью преодолевать некоторые отклоняющие воздействия, обеспечивая тем самым соответствие некоторым плановым заданиям.

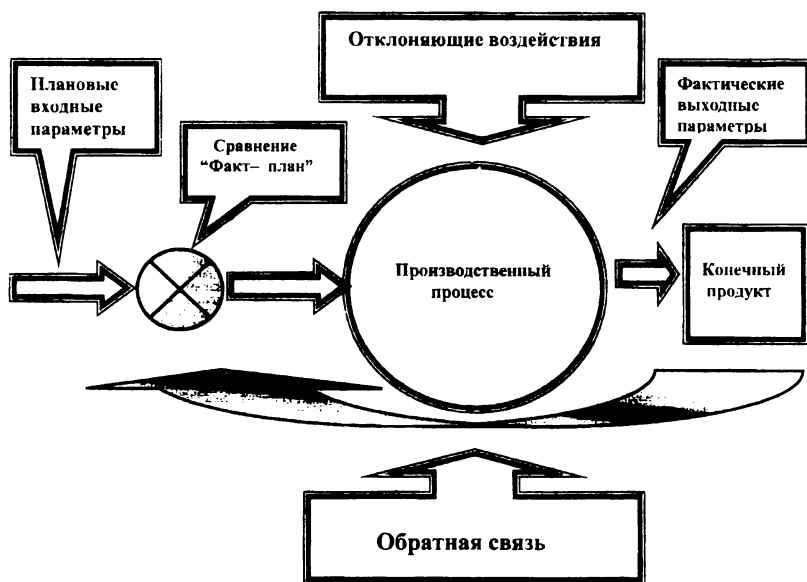


Рис.1. Производственный процесс как система преобразования ресурсов

Рис. 2 иллюстрирует термин “управление ” как задачу устранения некоторого рассогласования, возникшего как несоответствие между плановой и

фактической траекторией функционирования или развития производственной системы. Уровень управленческого воздействия определяется величиной этого рассогласования.

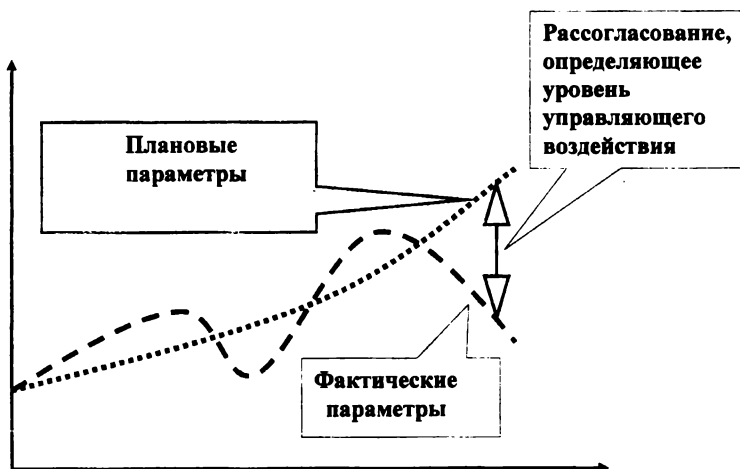


Рис. 2. Планирование и управленческое воздействие

Если говорить о производственно-организационно-экономических системах с позиции экономической кибернетики, то характеристики свойств управляемой системы, ее групп и элементов можно считать управляемыми параметрами. Однако некоторые параметры можно изменить непосредственно, а некоторые опосредованно. В этом случае говорят о ключевых и производных параметрах.

Например, ключевые параметры можно разделить на группы:

- техники и технологии
- продукции
- организации и проектирования
- кадровые параметры

В качестве параметров техники и технологии можно определить, например: вид заготовки, технологические режимы, схемы раскроя материалов, наладочные размеры.

Параметры продукции можно разделить на конструктивные и плановые. Так, например, конструктивные – могут включать характеристики выпускаемой продукции. К плановым параметрам продукции можно отнести количество продукции, срок хранения и т. д.

Параметры организации труда могут включать схемы размещения рабочих мест, последовательность выполнения работ, сроки выполнения работ.

К кадровым параметрам могут относиться сведения о квалификации работников. Если к основным элементам производственного процесса отнести средства труда, предметы труда и труд (см. рис. 3) , то можно



Рис. 3. Основные элементы производственного процесса



предположить, что свойства производственно-экономической системы определяются свойствами ее элементов и отношениями между этими элементами.

Например, можно считать, что:

- степень механизации и автоматизации
- интенсивность труда
- монотонность труда
- вредность труда
- рабочая поза
- форма оплаты
- привлекательность и престижность труда
- сменность работы
- режим отдыха

описывают **свойства труда**.

В данном случае термин **труд** характеризует свойства конкретного работника, его способность выполнять некоторую работу в определенных условиях.

**Свойства средств труда** можно определить через:

- **Физические свойства:** габариты, вес, вид потребления энергии
- **Конструктивные свойства:** ремонтпригодность
- **Социально-экологические свойства:** возможный ущерб
- **Организационные:** ремонты (текущие, капитальные)

**Свойства предметов труда:**

- **Физические:** габарит, вес, твердость
- **Экологические**
- **Экономические:** себестоимость одного часа работы.

Но свойства производственно-экономической системы зависят и от отношений между этими элементами.

Примеры отношений между элементами производственно-экономической системы (ПЭС):

- Возраст оборудования влияет на производительность;
- Соответствие размеров материалов и габаритов оборудования влияют на эффективность производственного процесса.

Организация и планирование производственного процесса необходимы, чтобы обеспечить производство конечного продукта, соответствующего критериям эффективности и качества. При детальном рассмотрении оказывается, что производственный процесс тесно связан с поставщиком сырья и материалов, зависит от запросов потребителя конечного продукта. На рис. 4 приведена схема, из которой видно взаимодействие между предприятием, поставщиками, потребителями.



Рис. 4. Предприятие как система

Предпринята попытка показать место понятий “маркетинг”, “менеджмент” и “логистика” в системе производственного процесса. Термин “логистика” часто трактуется значительно шире, чем просто материально-техническое снабжение. Все чаще говорят о логистических принципах организации производства. Так, например, система поставок “Just in Time”, “Точно в срок” (JIT, ТВС) основана на том, что в звено логической системы не должно поступать никаких материалов, пока в этом не возникнет необходимости. Система поставки “точно в срок” – это система производства и доставки комплектующих или товаров к месту производственного потребления в требуемом количестве и в нужное время.

Эту функцию может либо должен выполнять поставщик. В системе ТВС повышаются требования к надёжности всех участников логистического процесса, в том числе и к транспортным службам. С позиций логистического подхода производственные системы могут быть построены как “толкающие” (выталкивающие) и “тянущие” (вытягивающие).

При традиционном (толкающем) подходе изготовление деталей осуществляется в соответствии с графиком (детали поступают по мере готовности с предыдущей операции на последующую).

Реализация тянущей системы предполагает, что последующий участок заказывает и изымает детали и сборочные единицы с предыдущего участка и передает их на последующий. Тянущая система позволяет уменьшить величину производственных запасов. К преимуществам тянущей системы можно отнести:

- Отказ от избыточных запасов и получение информации о необходимости приобретения материалов.
- Замену политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров.

- Замену полной загрузки мощностей минимизацией сроков прохождения продукции по технологическому процессу.

- Снижение оптимальной партии ресурсов, снижение партии обработки.
- Выполнение заказов с высоким качеством
- Сокращение всех видов простоев и нерациональных внутризаводских перевозок.

Сущность системы ТВС как тянущей системы заключается в том, что спрос на любом участке цепи определяется спросом ее заключительного звена. Если нет потребности в конце цепи, продукция не производится, не заказываются и комплектующие.

Современные тенденции в организации, планировании и управлении производством связаны с интенсивным внедрением информационных технологий и систем (MRP, MRPII, ERP). Функции, выполняемые этими системами, могут быть ориентированы главным образом либо на техническое и технологическое проектирование, либо на оперативное управление основным производством.

Не вдаваясь в подробное описание различий между этими системами, все же следует отметить, что системы MRP ориентированы главным образом на ресурсное планирование. Системы MRP II связаны с планированием производства. ERP система в свою очередь является дальнейшим развитием системы MRP II и включает в себя планирование ресурсов всего предприятия для всех основных видов деятельности. Функциональность подсистем управления производством ERP системы, как правило, ориентируется на различные виды производственной деятельности предприятия.

Стандартные функции подсистем планирования и управления производством, а также управления снабжением, хранением, распределением и сбытом, характерные для MRP II и ERP систем, приведены ниже:

- Планирование производства
- Планирование потребности в материалах
- Планирование потребности в производственных мощностях

- Планирование ресурсов по производственному проекту
- Управление производством
  - Цеховое управление
  - Управление серийным производством
  - Подсистема управления снабжением, хранением, распределением, сбытом:
    - Управление изделиями
    - Управление запасами
    - Управление хранением
    - Управление пополнением запасов
    - Управление закупками
    - Управление продажами
    - Управление партиями
  - Статистическое управление запасами
  - Определение изделия и технологии
  - Управление конструкторскими данными
  - Система управления чертежами
  - Конфигурация продукта
  - Спецификация изделия
  - Определение технологических маршрутов
  - Учет затрат
- Разработка основного производственного плана-графика
- Сетевое планирование производственного проекта
- План-график конечного выпуска продукции
- Планирование потребностей распределения
- Ведение маркетинга и продаж
- Электронный обмен данными

Организация и планирование производства предполагают решение широкого круга управленческих задач. Для эффективного управления производством необходимо обеспечить достижение различных целей и решение технических, организационных и экономических задач. На рис. 5 в “цепочке ценностей” по М. Портеру показаны составляющие элементы основной и вспомогательной деятельности, обеспечивающие достижение основных целей производственного предприятия.

В экономическом плане такой целью может выступать прибыль предприятия.

Однако в третьем разделе целевые структуры рассмотрены более подробно и приведены сведения, касающиеся современных концепций и стратегий управления на основе сбалансированной системы показателей.



Рис. 5. “Цепочка ценностей” по М. Портеру

При изучении дисциплины “Организация и планирование производства” важно обратить внимание на понятие “структура”. Говорят о технологической, организационной, целевой, функциональной, производственной, информационной и других структурах.

Например, к факторам (см. рис. 6), на основе которых может быть сформирована организационная структура, могут быть отнесены:

1. Размер организации и виды деятельности
2. Тип стратегии
3. Географическое расположение
4. Динамика внешней среды
5. Технология
6. Отношения в организации

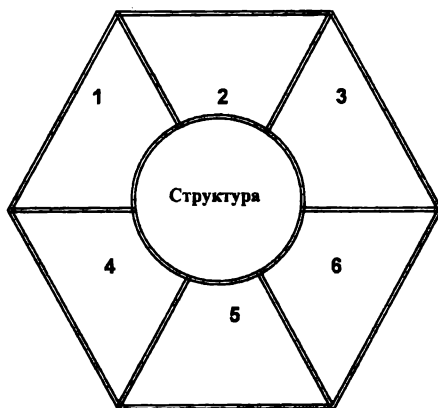


Рис. 6. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Под организационной структурой часто понимается принцип, положенный в основу разделения труда.

Многие организации построены по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности, – производство, финансы, закупки, персонал.

Организационная структура определяет соотношение между функциями, выполняемыми подразделениями и сотрудниками предприятия.

На рис. 7 приведен пример традиционной, самой простой организационной структуры. Она проявляется через разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархию должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

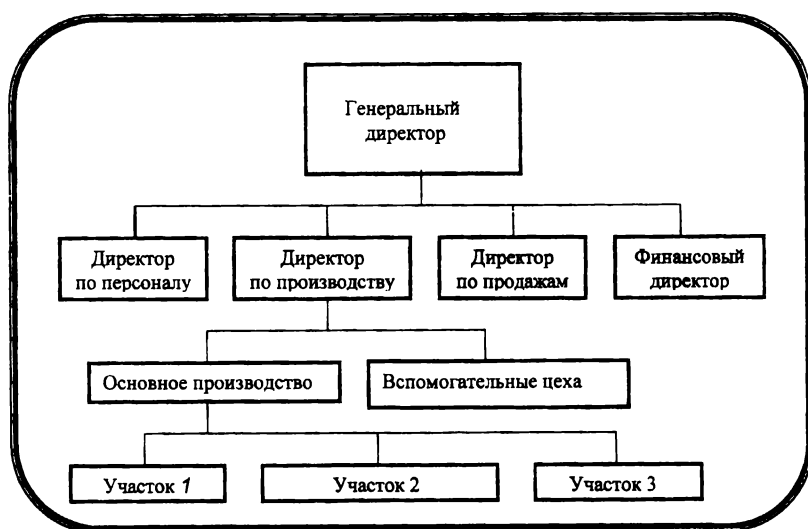


Рис. 7. Пример структуры производственного предприятия



Основное производство может относиться к различным отраслям, например, машиностроению, металлургии, химической промышленности.

Технологические процессы сложны и разнообразны. Поэтому подробно рассмотреть все эти процессы в рамках данного пособия не представляется возможным. Но специалисты по информатизации и автоматизации производства, безусловно, должны стремиться понять суть этих процессов, чтобы внедрение информационных технологий реально способствовало повышению эффективности управления.

Более доступным для описания является рассмотрение функций и задач вспомогательных цехов и подразделений (см. рис. 8). Кратко рассмотрим только типовые задачи вспомогательных подразделений.

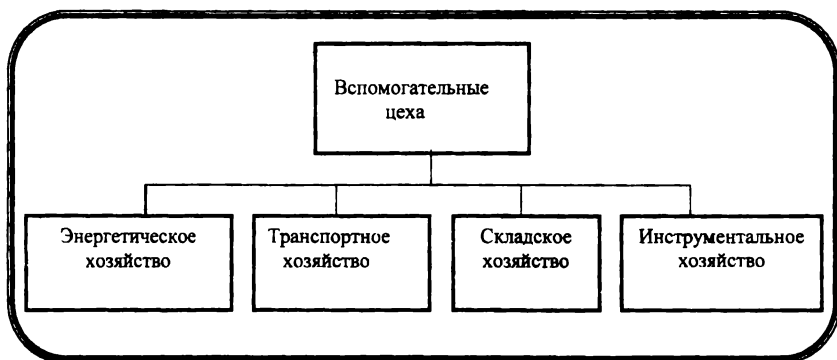


Рис. 8. Пример вспомогательных цехов (подразделений)

### **Задачи и функции энергетического хозяйства:**

- обеспечение бесперебойного снабжения производства всеми видами энергии
- наиболее полное использование мощности энергоустройств и их содержание в исправном состоянии
- снижение издержек на потребляемые виды энергий

В зависимости от особенностей технологических процессов на предприятиях потребляются различные виды энергий и энергоносителей. Это электроэнергия, тепловая энергия (горячая вода, перегретый пар), сжатый воздух, газы (кислород, углекислота, природный газ, аргон, азот, хлор, водород), вода разной степени очистки, а также централизованные системы отопления, канализации (ливневой, сточной, фекальной, химически загрязненной), вентиляции и кондиционирования воздуха.

Функции энергетической службы предприятия:

- планирование потребности во всех видах энергии и энергоносителей, составление энергетического баланса предприятия;
- организация ремонтных работ оборудования и планирование ремонтов оборудования;
- организация монтажных, пусконаладочных работ нового оборудования, демонтаж и утилизация списанного энергетического оборудования;
- надзор за правилами эксплуатации оборудования;
- контроль за расходами всех видов энергии;
- планирование потребности в запчастях;
- контроль за качеством ремонтных работ;

- организация выработки (обеспечения) предприятия всеми видами энергии;
- оперативное планирование и диспетчирование обеспечения предприятия всеми видами энергии;
- разработка технической документации для проведения монтажных, ремонтных работ оборудования и энергетических коммуникаций (сетей);
- организация обслуживания энергетического оборудования, сетей, линий связи

**Задачи и функции транспортного хозяйства** – состоят в осуществлении бесперебойной транспортировки всех грузов в соответствии с производственным процессом, содержании транспортных средств в исправном и работоспособном состоянии, снижении издержек на транспортные и погрузо-разгрузочные работы. В зависимости от особенностей технологических процессов и типов производств на предприятии применяются различные транспортные средства.

Рациональная организация транспортного хозяйства позволяет снизить себестоимость продукции за счет уменьшения доли транспортных издержек.

### **Задачи и функции складского хозяйства**

Основными задачами складского хозяйства являются:

- организация надлежащего хранения материальных ценностей;
- бесперебойное обслуживание производственного процесса;
- отгрузка готовой продукции.

Функции подразделений складского хозяйства:

- приемка, обработка (в том числе сортировка) грузов;

- организация надлежащего хранения (создание условий для исключения повреждений порчи; поддержание необходимой температуры, влажности);
- постоянный контроль и учет движения материальных ценностей;
- своевременное обеспечение производственного процесса материалами, комплектующими изделиями и т.д.;
- комплектование готовой продукции, ее консервация, упаковка подготовка отгрузочной документации и отгрузка.
- планирование работ

**Задачи и функции материально-технического снабжения** состоят в бесперебойном материальном обеспечении производства в соответствии с планом.

Основные функции:

- разработка нормативов запасов материальных ресурсов;
- планирование потребности в материальных ресурсах в соответствии с планом производства и нормативами запасов;
- поиск поставщиков, оценка вариантов поставок и выбор поставщиков по критериям качества поставляемых материалов, надежности поставщиков, цен, условий платежей и поставок, транспортно-заготовительных расходов;
- заключение договоров на поставки;
- организация работ по доставке материальных ресурсов, контроль и оперативное регулирование выполнения договоров поставок;
- организация приемки, обработки и хранения материальных ресурсов;
- оперативное планирование и регулирование обеспечения производства материальными ресурсами;
- учет, контроль и анализ расходования материальных ресурсов;

- надзор за рациональным использованием материалов в производстве.

Вместе с тем в последние годы большую популярность приобрел логистический подход к организации материально-технического снабжения.

Элементы стратегии логистики рассмотрены в третьем разделе.

**Задачи и функции ремонтной службы** - обеспечение постоянной работоспособности оборудования и его модернизация, изготовление запасных частей, необходимых для ремонта, повышение культуры эксплуатации действующего оборудования, повышение качества ремонта и снижение затрат на его выполнение.

Функции ремонтной службы предприятия:

- разработка нормативов по уходу, надзору, обслуживанию и ремонту оборудования;
- планирование планово-предупредительных ремонтов;
- планирование потребности в запасных частях;
- организация планово-предупредительного обслуживания, изготовления или закупки и хранения запчастей;
- оперативное планирование и диспетчирование сложных ремонтных работ;
- организация работ по монтажу, демонтажу и утилизации оборудования;
- организация работ по приготовлению и утилизации смазочно-охлаждающих жидкостей;
- разработка проектно-технологической документации на проведение ремонтных работ и модернизации оборудования;
- контроль качества ремонтов;
- надзор за правилами эксплуатации оборудования и грузоподъемных механизмов.

## **Раздел 2**

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ**

#### **2.1. Рекомендации по изучению теоретического материала**

Изучение теоретических вопросов следует проводить по возможности в активной форме, т.е. прибегать к самоконтролю и стараясь сопоставлять и связывать полученные знания с материалом смежных дисциплин изучавшихся ранее. Способствовать активному усвоению теоретического материала может разбор ситуаций, приведенных в четвертом разделе **“Практические задания для стратегического анализа”**.

При изучении теоретического материала обратить внимание на следующие ключевые моменты:

- стратегия – это не только способ мышления, но и программа конкретных действий;
- задача стратегического управления состоит в сопоставлении динамики развития фирмы и внешней среды;
- стратегия формируется на стыке внутренней и внешней среды;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности;
- стратегия в большинстве случаев должна быть ориентирована на выживание, а не только на максимизацию прибыли;
- стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация

предусматривает участие всех уровней управления. Однако не всякая стратегия может быть реализована в виде плана;

- стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами. Оно может опираться на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста;

- стратегия - это инструмент, с помощью которого фирма, оказавшаяся в условиях нестабильности или организованного противодействия, может принять правильное управленческое решение и достигнуть поставленных целей;

- стратегия - это системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление функционирования или развития.

## **2.2. Рекомендации по выполнению домашнего задания**

В рамках самостоятельной работы может быть выполнено домашнее задание, которое позволит исполнителю более глубоко проработать теоретический и практический материал, необходимый для изучения и понимания основ организации и планирования производства. Домашнее задание должно быть оформлено в письменном виде, где необходимо проиллюстрировать результат самостоятельной проработки разделов курса.

**Цель домашнего задания** – на базе полученных теоретических знаний разработать рекомендации по стратегическому управлению предприятием, провести стратегический анализ существующих проблемных ситуаций; определить тенденции развития внешней среды и стратегию изменения внутренней среды предприятия. К стратегическим решениям могут быть

отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности.

Разработку темы важно выполнить не только как задачу анализа и прогноза развития ситуации, но и как модель управления будущим.

При выполнении домашнего задания исполнитель должен попытаться:

- проанализировать состояние внешней и внутренней среды предприятия;
- сопоставить динамику развития фирмы и внешней среды;
- разработать программу конкретных стратегических мероприятий;
- ориентировать стратегию не только на максимизацию прибыли, но и на достижение комплексных стратегических целей.

Следует помнить, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Однако не всякая стратегия может быть реализована в виде плана.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами. Оно может опираться на четко сформулированное программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста.

**При постановке задачи целесообразно учесть:**

- уровень теоретической и практической подготовки исполнителя;
- уровень сложности задачи;



- практическую и теоретическую ценность задачи;
- реальные возможности получения информации (если необходимые данные составляют коммерческую тайну фирмы, то могут быть использованы условные данные, лишь отражающие суть имеющихся проблем и тенденций развития объекта исследования; реальные имена, названия также могут быть заменены вымышленными);
- наличие литературы по выбранной проблеме;
- индивидуальные интересы исполнителя;
- наличие самостоятельных разработок по смежным дисциплинам (рефераты, курсовые и контрольные работы).

### **Рекомендуемая структура домашнего задания**

- Введение
- Теоретический раздел
- Исследование проблемной ситуации и анализ текущего состояния предприятия
- Разработка стратегии предприятия
- Заключение
- Библиографический список
- Приложения

### **Содержание домашнего задания**

**Введение** можно рассматривать как ключ к анализируемой или разрабатываемой стратегии. В нем кратко обосновываются основные мотивы выбора темы, ее актуальность. Поясняется необходимость применения стратегического подхода к решению поставленной задачи; освещаются

состояние и перспективы развития отрасли, в которой предполагается реализация разрабатываемой стратегии.

Во введении могут быть освещены следующие вопросы:

- значимость продукции, выпускаемой предприятием с учетом уровней конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения;
- характеристика выпускаемых товаров, их конкурентоспособность на конкретных рынках;
- имидж предприятия;
- основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за прошлые пять лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов;
- показатели конкурентоспособности товаров и фирмы по конкретным рынкам и периодам, номера и даты получения сертификатов;
- основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в динамике за прошлые годы и на перспективу;
- основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента;
- факты, подтверждающие надежность деятельности предприятия, юридические и экономические гарантии;
- цели, организационно-правовая форма, организационная структура, особенности Устава предприятия;
- связи с внешней средой, авторитетными партнерами, компаниями;
- другие сведения, не представляющие коммерческой тайны.

**Первая часть (теоретический раздел)** может содержать:

- описание основных проблем отрасли, в которой действует предприятие;

- описание основных теоретических моделей и концепций стратегического управления.

**Вторая и третья часть** соответственно могут содержать аналитические и проектные решения. Вторая и третья части могут содержать разделы, касающиеся:

- исследования проблемной ситуации и анализа текущего состояния фирмы или имеющейся стратегии;
- разработки стратегии либо отдельных мероприятий стратегического плана.

Домашнее задание может быть выполнено с применением различных подходов: могут быть сделаны акценты на решении задачи анализа, т.е. стратегического предвидения проблем, которые могут возникнуть в будущем, и (или) решении задачи синтеза, т.е. разработки конкретных стратегических решений, ориентированных на достижение долгосрочных, глобальных целей.

Если стратегические решения ориентированы на решение глобальных проблем предприятия, то целесообразно сосредоточиться на разработке корпоративной стратегии. Необходимо сформулировать основные стратегические концепции, относящиеся к предприятию в целом, проанализировать миссию предприятия. Если предполагается рассмотреть какие-либо направления деятельности, осуществляемые структурными подразделениями предприятия, то необходима разработка функциональных стратегий. К функциональным стратегиям могут быть отнесены:

производственная, техническая, стратегия управления качеством, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом, товарная стратегия, стратегии логистики, стратегия маркетинга, ценовая стратегия, информационная стратегия, финансовая стратегия, стратегия фондового рынка, стратегия интернационализации, стратегия свертывания, стратегия развития и функционирования, стратегия роста, стратегия блокирования, стратегии по М. Портеру, стратегии вертикальной интеграции.

Разработка темы осуществляется в соответствии с системным взглядом на организацию, в качестве основных элементов которой могут быть рассмотрены поставщики, производители и потребители конечного продукта. Т.е. разработка стратегии предприятия может осуществляться, например, с позиций развития системы материально-технического обеспечения (логистическая стратегия), реализационно-сбытовой деятельности фирмы, стратегического управления производством продукции (техникой, технологией, персоналом).

В **Приложение** рекомендуется включать следующие материалы:

- характеристику конкурентов;
- инструкции, методики, стандарты, описания технологий, программы и другие вспомогательные материалы;
- исходные данные для расчетов;
- пояснительные материалы.

Предложенное содержание разделов является примерным.

### ***2.2.1. Темы домашних заданий по дисциплине “Организация и планирование производства”***

1. Содержание и стадии проведения конструкторской подготовки производства.
2. Современные технологии на производстве.
3. Системы автоматизированного проектирования в конструкторской подготовке производства.
4. Сущность и содержание труда руководителя.
5. Системный анализ организационной структуры предприятия.
6. Примеры расчета поточных линий.
7. Инновационные стратегии предприятия.
8. Ремонтное хозяйство и его задачи. Система планово-предупредительного ремонта.

9. Мотивация деятельности персонала фирмы.
10. Управление качеством продукции.
11. Текущее и стратегическое планирование на производстве.
12. Факторы и параметры, влияющие на успешность управления предприятием.
13. Лизинг как метод повышения эффективности управления производством.
14. Техничко-экономическая и организационная характеристика гибких производственных систем, области применения.
15. Российские предприятия в условиях ВТО.
16. Гибкие производственные системы: понятие гибкости в применении к производственным системам.
17. Аттестация и организация обслуживания рабочих мест.
18. Организация производства на предприятиях Японии.
19. Системный анализ вертикального и горизонтального обмена управленческой информацией.
20. Межцеховое и внутрицеховое планирование.
21. Организация производства на американских предприятиях.
22. Принципы управления и правила поведения руководителей.
23. Энергетическое хозяйство и энергоресурсы предприятия. Расчет энергетических балансов предприятия.
24. Математические методы оценки производственных рисков.
25. Методы и особенности нормирования затрат рабочего времени в различных типах производства.
26. Статистические методы прогнозирования деятельности предприятия.
27. Организация многопредметных поточных линий.
28. Организация изобретательской, рационализаторской и патентной деятельности.
29. Календарно-плановые нормативы. Их виды назначения, методика их расчета.
30. Сетевое моделирование и его использование в практике управления.

31. Математические методы и процедуры экспертизы управленческих решений.
32. Внешнеэкономическая деятельность предприятия.
33. Организация производства на европейских предприятиях.
34. Структура производственного процесса. Производственный цикл и его структура.
35. Межцеховое и внутрицеховое планирование производства.
36. Современные технологии на производстве (роботизация и автоматизация).
37. Организационная структура службы конструкторской подготовки производства на предприятии.
38. Инструментальное хозяйство, его состав и задачи. Определение потребности в инструменте.
39. Статистические методы управления качеством продукции.
40. Нормирования труда программистов и специалистов по автоматизации.
41. Поточное производство, технические предпосылки и пути обеспечения гибкости производственных систем.
42. Методы анализа каналов передачи информации. Коммуникации на производстве.
43. Методы уменьшения неопределенности при принятии управленческих решений.
44. Организация труда, её сущность и функции.
45. Основные направления совершенствования организации труда на предприятии.
46. Планирование трудовых ресурсов организации.
47. Обучение, профориентация и адаптация персонала.
48. Содержание и структура производственного процесса. Примеры сложных процессов.
49. Обеспечение качества и эффективности управленческих решений.

50. Невербальные средства коммуникаций. Формальные и неформальные коммуникации. Язык телодвижений.
51. Оперативно-производственное планирование на предприятии.
52. Групповые методы выработки решений.
53. Организационно-экономические аспекты внедрения АСУ (пример).
54. Классификация и содержание методов управления.
55. Системы оперативного планирования производства: понятие, основные виды, условия и области применения.
56. Набор и отбор персонала, методы оценки кандидатов.
57. Складское хозяйство, его задачи и функции. Методы оптимизации загрузки складских помещений.
58. Примеры расчета поточных линий.
59. Календарно-плановые нормативы основного производства.
60. Экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические методы управления.
61. Организация сложного производственного процесса.
62. Организационное поведение человека в социально-экономических процессах. Управление человеком и управление группой.
63. Проблемы организации труда ИТ менеджеров.
64. Виды и методы проведения фотографии рабочего дня и хронометража выполнения работ.
65. Организация многопредметных поточных линий.
66. Управленческие решения и их классификация. Методы и порядок принятия решений.
67. Организация и характеристики сложного производственного процесса. Виды движения предметов труда.
68. Организация оплаты труда персонала и распределения коллективного заработка в бригадах. Государственное регулирование в области оплаты труда.

69. Оценка трудовой деятельности в IT структурах, продвижение и ротация кадров.
70. Рациональная организация и автоматизация производственных процессов.
71. Лидерство и властные отношения в системе производственного менеджмента.
72. Планирование, управление, менеджмент. Основные проблемы управления производством.
73. Модели и методы принятия решений. Формализация условий и критериев решений.
74. Подготовка руководящих кадров в организации.
75. Транспортное хозяйство. Классификация транспортных средств. Организация работы внутризаводского транспорта.
76. Методы тактического планирования в управлении производством.
77. Методы проведения фотографии рабочего дня и хронометража выполнения работ.
78. Объемное и календарное планирование.
79. Современные тенденции высокотехнологичного производства за рубежом.
80. Построение систем стимулирования с учетом теории мотивации. Оплата труда, льготы и привилегии.
81. Внешняя и внутренняя среда фирмы с позиций управления.
82. Проблемы организации материально-технического снабжения.
83. Оценка управленческих решений. Сущность и содержание процесса принятия решения.
84. Критерии принятия решения. Формулировка альтернатив. Противоречия при принятии решения.
85. Функционально-стоимостной анализ конструктивных решений.



**2.2.2. Темы домашних заданий по разделу**  
**“Стратегическое планирование производства “**

1. Стратегическое управление в промышленном производстве.
2. Инвестиционные стратегии в промышленном производстве.
3. Инновационные стратегии в промышленном производстве.
4. Стратегия конкурентных преимуществ на рынке инновационных ресурсов.
5. Стратегический анализ внутренней управленческой среды предприятия.
6. Стратегическое проектирование организационных структур.
7. Стратегический анализ внешней управленческой среды предприятия.
8. Стратегия менеджмента и маркетинга на промышленном предприятии.
9. Стратегический менеджмент и организация контроля деятельности.
10. Основные стратегические факторы эффективной мотивации.
11. Стратегии разрешения производственных конфликтов.
12. Проблемы стратегического планирования коммуникаций.
13. Информационные технологии управления и информационный менеджмент.
14. Стратегии управление материально-техническим снабжением и логистика.
15. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
16. Стратегия развития производства и обновления выпускаемой продукции.
17. Стратегический финансовый план фирмы.
18. Стратегия международной деятельности фирмы.
19. Стратегия развития системы менеджмента.
20. Организация реализации стратегии фирмы.
21. Стратегии и возможности организации.
22. Стратегический анализ допустимой степени риска.
23. Анализ управленческих ресурсов организации необходимых для реализации стратегии.
24. Анализ стратегии фирмы методом угроз и возможностей.
25. Организация стратегического планирования.
26. Сравнение особенностей стратегий американских, европейских и

японских транснациональных корпораций.

27. Стратегия управления совместными предприятиями  
( система оплаты труда, подбор персонала, подготовка кадров).
28. Методы стратегического системного анализа сложных производственно-экономических систем.
29. Проблемы внедрения стратегических решений.
30. Проблемы оценки экономической эффективности стратегических решений.

### **2.3. Вопросы для самоконтроля**

- Какие методы анализа сложных производственно-экономических систем могут применяться для стратегического управления?
- Как провести анализ стратегии предприятия методом угроз и возможностей?
- Как инвестиционные стратегии предприятия могут влиять на эффективность управления?
- Как провести стратегический анализ внешней управленческой среды предприятия?
- Что такое стратегия развития производства и обновления выпускаемой продукции?
- Какие основные вопросы необходимо решить при стратегическом проектировании организационных структур?
- Что такое инновационные стратегии?
- Что Вы знаете о стратегии информационного менеджмента и информационных технологиях управления?
- Как провести стратегический анализ внутренней управленческой среды предприятия?

- Как организовать контроль деятельности с позиции стратегического менеджмента?
- Как связаны коммуникации и проблемы стратегического управления?
- Что Вы понимаете под стратегическим подходом к управлению материально-техническим снабжением?
- В чем состоят стратегии менеджмента и маркетинга на предприятии?
- Как сформировать стратегию конкурентных преимуществ фирмы?
- Что такое стратегический финансовый план предприятия?
- Из каких элементов состоит стратегия международной деятельности предприятия?
- Как реализовать стратегию развития системы менеджмента?
- Как организовать реализацию стратегии предприятия?
- Как обеспечить совместимость стратегии и возможностей предприятия?
- Какую допустимую степень инвестиционного риска допускает стратегия предприятия?
- Что представляет собой анализ управленческих ресурсов производства, необходимых для реализации стратегии?
- Как организовать эффективное стратегическое планирование на предприятии?
- Какие особенности имеют стратегии американских, европейских и японских транснациональных корпораций?
- Как провести стратегический анализ компании?
- Что такое стратегия антикризисного управления?

### **Раздел 3**

## **КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА**

Стратегия организации – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных предприятием целей. Стратегия – это не только программа конкретных действий, но и способ мышления. Задача стратегического планирования и управления состоит в сопоставлении динамики развития фирмы и внешней среды. Стратегия формируется на стыке внутренней и внешней среды. Стратегия в большинстве случаев должна быть ориентирована на выживание, а не только на максимизацию прибыли. К стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, на глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности.

Некоторые авторы различают термины “стратегическое планирование” и “стратегическое управление”.

**Стратегическое планирование**, для него характерны:

- отход от экстраполяции оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей фирмы и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений;
- альтернативность решений.

**Стратегическое управление**, которое отличается от стратегического планирования следующими особенностями:

- акцент на внедрение стратегических решений, интеграция управленческих действий;
- децентрализация, демократизация управления;

- усиление неформального подхода, рост значимости интуиции;
- усиление качественного подхода в оценках по сравнению с количественным;
- рассмотрение предприятия в качестве активного участника взаимодействия "среда-предприятие". Организация пытается формировать внешнюю среду, выступая в качестве субъекта активного воздействия на среду, а не в качестве пассивного акцептора внешних воздействий;
- усиление внимания к организационной культуре;
- замена целеполагания видением перспективы развития организации, где видение общая, качественная, слабо формализованная характеристика будущего компании.

**К принципам планирования** могут быть отнесены следующие:

- ранжирование объектов планирования по их важности;
- вариантность планов;
- сбалансированность планов;
- согласованность планов с параметрами внешней среды системы менеджмента;
- адаптивность планирования;
- преемственность стратегических и тактических (текущих) планов;
- социальная ориентация планов (соответствие плановых показателей объектов требованиям по экологичности, эргономичности и безопасности);
- экономическая обоснованность плановых показателей с учетом неопределенности будущих ситуаций;
- обеспечение обратной связи системы планирования в цикле управления;
- автоматизация системы планирования;
- обеспечение достижимости плановых показателей.

В современной практике в последние годы, наряду с терминами “организация”, “планирование”, “управление” все чаще используется обобщающий термин “менеджмент”.

**Менеджмент** – термин английского происхождения. Различают следующие виды менеджмента: стратегический, производственный, банковский, финансовый, технологический, функциональный, информационный и т.д.

**Менеджмент** в общем виде представляет собой управление отношениями, связанными:

- стратегическим и тактическим планированием;
- анализом, регулированием и контролем деятельности ;
- маркетинговой деятельностью;
- с персоналом;
- управлением финансами.

Поэтому часто говорят о различных видах менеджмента, что может определять ключевой подход к решению управленческих проблем.

На рис. 9 показано, что в качестве центрального элемента, определяющего приоритеты в подходах к решению задач, может быть один из видов менеджмента.

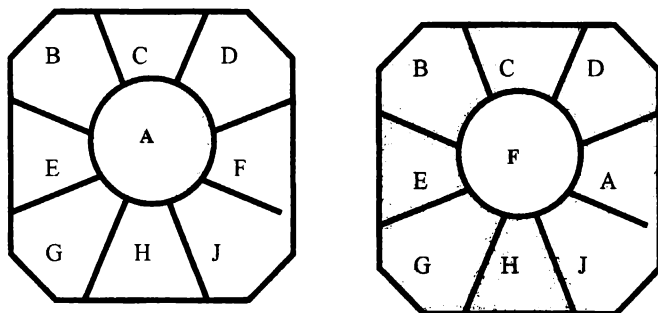


Рис. 9. Центральный элемент менеджмента

Например :

A – общий менеджмент

B – стратегический менеджмент

C – финансовый менеджмент

D – менеджмент персонала

E – информационный менеджмент

F – производственный менеджмент

G – банковский менеджмент

H – инвестиционный менеджмент

J – менеджмент маркетинга

В общем виде менеджмент можно представлять как науку и искусство побуждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект работников.

**Стратегия** организации – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей.

Однако:

- стратегия должна быть ориентирована не только на максимизацию прибыли, но и на достижение комплексных целей;
- к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективные глубинные преобразования, принимаемые в условиях неопределенности;
- задача стратегического управления состоит в сопоставлении возможностей предприятия с поставленными целями и динамикой развития внешней среды.
- стратегия – это не только комплекс мероприятий, но и способ мышления;

Часто стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии

организации и достижение ее целей. Традиционно стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в выборе и реализации нужного направления развития. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и предполагает решение следующих задач:

- разработка стратегических целей компании;
- оценка ее возможностей и ресурсов;
- анализ тенденций в области маркетинговой деятельности;
- оценка альтернативных путей деятельности;
- определение стратегии на перспективу;
- подготовка детальных оперативных планов, программ и бюджетов;
- оценка деятельности фирмы на основе определенных критериев с учетом намеченных целей и планов.

Стратегическое управление ориентируется:

- на стратегические цели компании;
- на будущую структуру хозяйственной деятельности;
- на создаваемый научный, производственный, сбытовой потенциал фирмы.

Рассмотрим процесс управления организацией в соответствии со стратегической моделью Мак Кинси “7S” (рис. 10 ), разбирая последовательно семь ключевых факторов, элементов системы стратегического менеджмента:

- 1) стратегия (strategy);
- 2) система (system);
- 3) структура (structure);
- 4) ценности (shared values);
- 5) кадры (staff);
- 6) навыки (skill);
- 7) стиль (style).



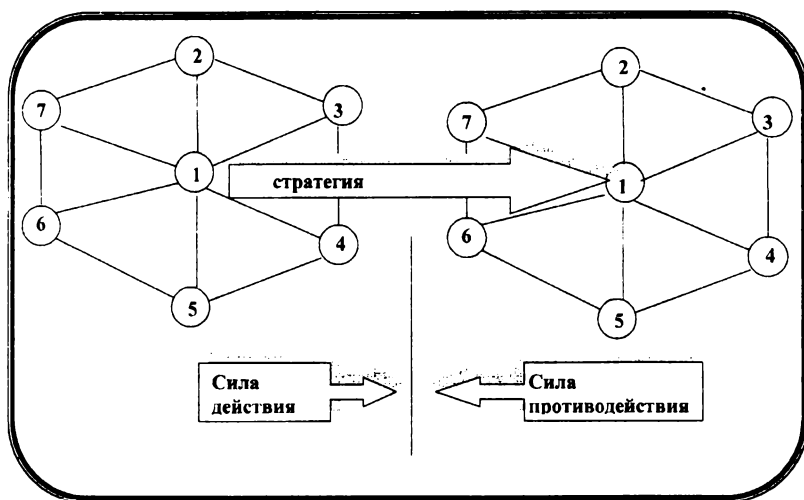


Рис. 10. Модель Мак-Кинси “7S”

На основе данной модели могут быть проведены исследование, разработка и реализация стратегии. Процесс перехода элементов модели из одного состояния в другое может осуществляться в несколько этапов. Однако возникает необходимость различать действующую и будущую стратегию. Движение в направлении достижения нового состояния происходит в условиях действия сил, способствующих и препятствующих этому движению.

Эффективное управление, эффективный менеджмент часто связывают с понятием **синергия**. Термин **синергия** был введен в обиход Игорем Ансоффом для обоснования групповых структур в организации компаний. Корпорации часто испытывали необходимость оправдать их глобальное расширение. Под синергией понимают стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках.

Повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и/или в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий.

Вместе с тем многие менеджеры избегают употреблять термин "синергия", заменяя его терминами:

- стратегический рычаг;
- взаимосвязи;
- стоимостные преимущества;
- достижения рационализации.

Анализ и разработку ключевых составляющих эффективного стратегического менеджмента возможно проводить в соответствии с моделью Мак Кинси "7S".

### **3.1. Основные модели стратегического планирования**

Стратегия (гр. Strategie < stratos войско + ago веду).

Стратег (гр. Strategos – военачальник, главнокомандующий) – знаток военного искусства.

Необходимо определить ориентиры, к которым должна стремиться организация в ходе реализации намеченной стратегии.

Существуют различные концепции, модели и классификации стратегий.

Более подробно рассмотрим следующие:

- стратегии по М. Портеру;
- стратегии по И. Ансоффу;
- стратегии по Г. Минцбергу;
- корпоративная и функциональные стратегии;
- базовые стратегии.

### **3.1.1. Стратегии по М. Портеру**

М. Портер представляет три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности (рис. 11). Компания, которая хочет создать себе конкурентные преимущества, должна сделать стратегический выбор.

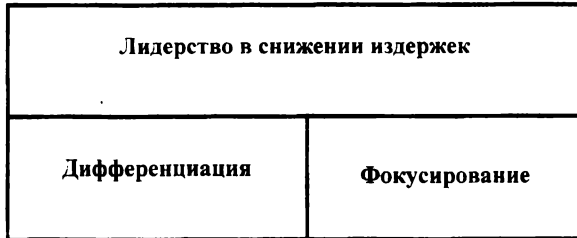


Рис. 11. Общие стратегии по М. Портеру

- Лидерство в снижении издержек предполагает, что компания должна удерживать издержки на более низком уровне, чем у конкурентов.
- Дифференциация ориентирует компанию на разработку уникальных характеристик товара.
- Фокусирование предполагает, что компания сосредотачивает свое внимание на определенной группе покупателей, определенной части продукции или на определенном рынке.

#### **Лидерство в снижении издержек**

Компания стремится организовать свою деятельность таким образом, чтобы затраты были меньше, чем у конкурентов. Поставки, которые осуществляет

компания, отличаются большим разнообразием и обслуживают многие сегменты рынка. Такая масштабность часто является ключевым фактором в лидерстве в снижении издержек.

Модель, называемая “кривая опыта”, показана на рис. 12. Согласно этой модели увеличение объема производства в 2 раза может привести к снижению издержек на 20 %.

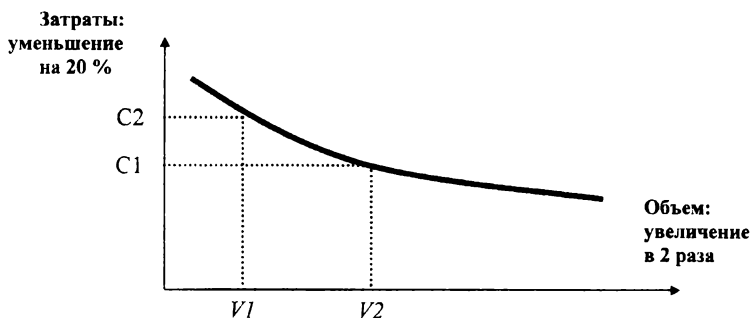


Рис. 12. Кривая опыта

### Дифференциация

Дифференциация по М. Портеру означает, что компания стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большинству клиентов. Компания выбирает один или несколько таких аспектов и ведет себя таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Ценой такого поведения являются более высокие издержки производства продукции. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли. Дифференциация может заключаться в самой продукции, в методах доставки или в каких-либо других факторах. Компания, делающая ставку на дифференциацию, должна изыскивать пути для повышения эффективности производства и снижения издержек, поскольку в противном случае она рискует потерять конкурентоспособность из-за относительно высоких издержек.

Компания, завоевавшая лидерство в снижении издержек, не может позволить себе игнорировать принципы дифференциации. Если потребители не считают продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидер потеряет свои позиции. Лидер в снижении издержек в области дифференциации продукции должен быть на равных со своими конкурентами или, по крайней мере, недалеко от них.

Разница между лидерством в ценах и дифференциацией состоит в том, что первое может быть получено только одним способом – путем установления эффективной структуры затрат, в то время как дифференциации можно добиться разными путями.

### **Фокусирование**

Эта разновидность стратегии состоит в сосредоточении на каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от двух предыдущих и основана на выборе области конкуренции внутри отрасли. Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его лучше, чем конкуренты.

#### ***3.1.2. Стратегии по И. Ансоффу***

И. Ансофф рассматривает стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1 | <b>стратегия бизнеса</b>         |
| 2 | <b>организационная концепция</b> |
| 3 | <b>оперативные приемы</b>        |

Рис. 13. Стратегии по И. Ансоффу

Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют **ориентиром**, а количественное содержание – **заданием**.

Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие:

- какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать,
- куда и кому сбывать свои изделия,
- каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Этот набор правил называется **продуктово-рыночной стратегией** или **стратегией бизнеса**.

Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации нередко называют **организационной концепцией**.

Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называются **основными оперативными приемами**.

И. Ансофф показывает связь целей (ориентиров) и стратегии, рассматриваемой как инструмент достижения целей (рис. 14).

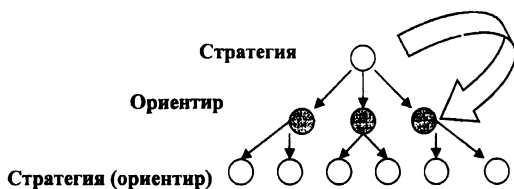


Рис.14. Иерархическая структура стратегий и ориентиров

### 3.1.3. Стратегии по Г. Минцбергу

Г. Минцберг называет три типа стратегий: плановую, предпринимательскую и стратегию обучения на опыте. Взаимосвязь основных составляющих этих стратегий показана на рис. 15.

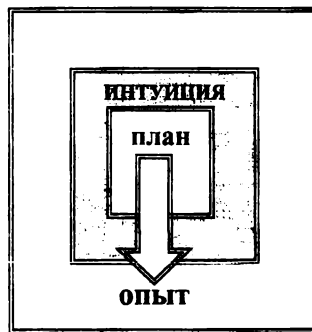


Рис. 15. Стратегии по Г. Минцбергу

#### **Плановая модель**

В соответствии с *плановой моделью* стратегия – это обдуманный, полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, рассматриваемый как процесс планирования. Результат планирования стандартизован.

Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии.

В соответствии с моделью назначается главный исполнитель, ответственный за разработку стратегии. Модель предполагает, что стратегия будет реализована.

### **3.1.3. Стратегии по Г.Минцбергу**

Г. Минцберг называет три типа стратегий: плановую, предпринимательскую и стратегию обучения на опыте. Взаимосвязь основных составляющих этих стратегий показана на рис. 15.

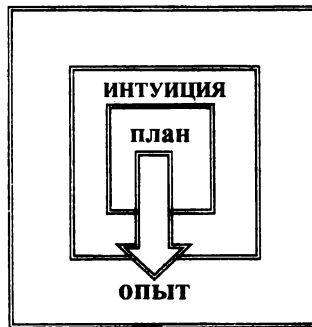


Рис.15. Стратегии по Г.Минцбергу

#### ***Плановая модель***

В соответствии с *плановой моделью* стратегия – это обдуманый, полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, рассматриваемый как процесс планирования. Результат планирования стандартизован.

Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения или реализацию портфельной стратегии.

В соответствии с моделью назначается главный исполнитель, ответственный за разработку стратегии. Модель предполагает, что стратегия будет реализована.



Плановую стратегию можно анализировать, проектировать и внедрять. Реализация стратегического замысла в этом случае может быть осуществлена в следующем порядке:

- анализ внешней среды с целью выявления угроз и новых возможностей для развития организации;
- определение стратегических альтернатив (набор перспективных действий);
- анализ внутренней среды для определения сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных конкурентных преимуществ;
- оценка стратегических альтернатив с учетом конкурентных преимуществ организации;
- разработка и реализация стратегии;
- анализ возникших проблем;
- корректировка стратегии.

Система программно-целевых решений в стратегическом менеджменте может быть раскрыта решением пяти задач стратегического менеджмента (формулировка миссии, цели, разработка стратегии, реализация стратегии, оценка результатов). В этом случае видение рассматривается как гипотетический образ будущего; стратегия, программа, проект, план, задача – как средства достижения видения. Могут быть рекомендованы различные варианты исследования и разработки стратегии развития объекта управления. Достаточно традиционной является следующая модель разработки стратегии (рис.16).

Основной задачей стратегии является достижение нового качественного состояния объекта, в дальнейшем рассматриваемого как средство реализации новой стратегии.

Процесс планирования позволяет разрабатывать совершенные стратегии, которые могут формулироваться и передаваться различными способами.

Руководство предприятия должно ориентироваться не только на решение внутренних проблем. Оно должно создавать организационную культуру, решающую проблемы.

Этапы формирования плановой стратегии:

- разработка стратегической концепции;
- разработка стратегических планов, раскрывающих стратегию фирмы и обеспечивающих достижение стратегических целей.

Горизонт стратегического планирования определяется сложностью и обновляемостью выпускаемой продукции, возрастом фирмы, ее особенностями.

### **Модель предпринимательского типа**

Стратегия формулируется как видение или сценарий, в соответствии с которым бизнес должен развиваться в будущем. Видение служит зонтиком, под которым могут приниматься конкретные решения, разрабатываться детальные планы и предприниматься соответствующие действия. Чтобы сохранить свою плодотворность и гибкость, видение должно иметь неформальный и личный характер.

### **Модель обучения на опыте**

Стратегия является развивающимся и одновременно повторяющимся процессом, требует взаимной отдачи и восприимчивости. Стратегия вылепливается. Стратег должен подходить к ее созданию с большой чуткостью и должен быть постоянно готов пересмотреть выбранную линию поведения.

Стратегия представляет собой модель, формируемую под воздействием внешних импульсов, получаемых в процессе ее реализации.

Стратегии могут оживить поведение большого количества работников и наполнить деятельность организации новым смыслом.

### ***3.1.4. Корпоративные и функциональные стратегии***

Стратегии можно подразделить:

- на корпоративные стратегии;
- функциональные стратегии;
- стратегии хозяйственного центра.

**Корпоративная стратегия** в большей степени показывает, на чем компания должна сконцентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ. Другими словами, стратегия – это ответ на вопрос, где должна конкурировать компания и каким образом.

**Функциональные стратегии** ориентированы на конкретные направления деятельности, например маркетинг, производство, логистику.

Фирма "Дженерал Электрик" предложила концепцию "**стратегического хозяйственного центра**" (СХЦ).

СХЦ – внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Возможны различные варианты функционирования СХЦ в структуре фирмы:

- СХЦ отвечает только за разработку стратегии. Структурные подразделения фирмы – за ее реализацию. Однако это может вызвать разноречивость и потерю координации;
- СХЦ отвечает не только за планирование, но и за реализацию стратегии, и за конечный результат – получение прибыли;
- каждое СХЦ в структуре фирмы совмещено с подразделением, обеспечивающим текущую коммерческую деятельность.

Соотношение указанных стратегий представлено на рис. 17.

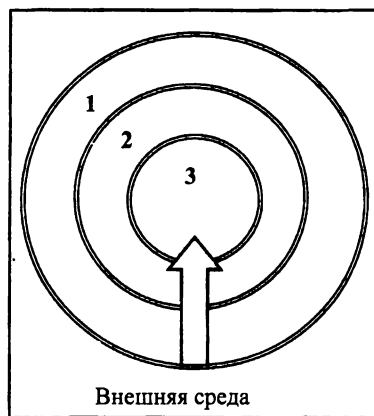


Рис. 17. Соотношение стратегий: 1- корпоративная стратегия;  
2- функциональные стратегии; 3- стратегия хозяйственного центра

### *3.1.5. Базовые стратегии*

Базовые стратегии отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: **продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология**. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или же новое.

Стратегию роста фирмы можно разработать на основе анализа, проведенного на трех уровнях. На первом уровне выявляют возможности, которыми фирма может воспользоваться при нынешних масштабах деятельности (возможности интенсивного роста). На втором уровне выявляют возможности интеграции с другими элементами маркетинговой системы отрасли (возможности интеграционного роста). На третьем уровне выявляют возможности,

открывающиеся за пределами отрасли (возможности диверсифицированного роста).

Конкретные возможности роста в каждом из этих трех направлений представлены на рис. 18.

| <b>Интенсивный<br/>рост</b> | <b>Интеграционный<br/>рост</b> | <b>Диверсификационный<br/>рост</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Глубокое внедрение на рынок | Регрессивная интеграция        | Концентрическая диверсификация     |
| Расширение границ рынка     | Прогрессивная интеграция       | Горизонтальная диверсификация      |
| Совершенствование товара    | Горизонтальная интеграция      | Конгломератная диверсификация      |

Рис. 18. Матрица базовых стратегий

### **Стратегия интенсивного роста**

Интенсивный рост оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Рассмотрим три основные разновидности возможностей интенсивного роста.

#### **1. Глубокое внедрение на рынок**

Заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга. Для этого можно:

- попытаться привлечь к себе клиентов конкурирующих фирм, предложив им более низкие цены или льготные условия оплаты;
- попытаться привлечь новых потенциальных клиентов.

#### **2. Расширение границ рынка**

Заключается в попытках фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

### 3. Совершенствование товара

Заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков.

## **Интеграционный рост**

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда у фирмы в определенной сфере деятельности прочные позиции и/или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед и по горизонтали.

- Регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков.
- Прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения.
- Горизонтальная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

## **Диверсификационный рост**

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Компания должна выявить для себя направления, где найдет применение накопленный ею опыт, или направления, которые будут содействовать устранению ныне имеющихся у нее недостатков.

Существуют три разновидности диверсификации:

- Концентрическая диверсификация предполагает пополнение существующей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых клиентов.
- Горизонтальная диверсификация ориентирована на пополнение ассортимента изделиями, которые не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес покупателей.
- Конгломератная диверсификация, то есть пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Фирма может проникнуть в новые сферы деятельности, например, продажа видеотехники, персональных компьютеров, торговля недвижимостью.

### **Стратегия сокращения**

Реализуется тогда, когда:

- фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста;
- появляется необходимость повышения эффективности деятельности;
- наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения (закрытие или продажа одного из своих подразделений, отказ от долгосрочных перспектив в пользу максимального получения доходов в кратчайший срок, поиск возможности уменьшения издержек, ликвидация).

Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные выше стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно

возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса.

- Стратегия “ликвидации” представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.
- Стратегия “сбора урожая” предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время “сбора урожая”. Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращения производства. Стратегия “сбора урожая” рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода.
- Стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы, бизнесов. Существуют и другие ситуации, требующие реализации стратегии сокращения.
- Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по



сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же – в достаточно большом объеме – основные фонды. Фирма может соблюдать и определенную последовательность в реализации стратегий. В реальной практике в многоотраслевых компаниях может одновременно реализовываться несколько стратегий. Тогда говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

### **3.2. Стратегические изменения в организационных структурах управления**

Существуют различные классификации структур управления. Рассмотрим некоторые из них:

**Бюрократическая** – административная структура с жестко регламентированным управлением. Бюрократическая модель управления предполагает разделение труда на основе функциональной специализации, четкой иерархии прав, обязанностей и процедур и представляет собой иерархическую систему с жестко регламентированным управлением, игнорирующую личные качества сотрудников, если они не соответствуют интересам системы.

**Иерархическая** – характеризуется многоуровневым делегированным управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне (рис. 19).

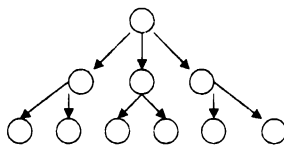


Рис. 19. Иерархическая структура

Иерархические системы имеют следующие признаки:

- последовательное, вертикальное расположение подсистем (вертикальная декомпозиция);
- приоритет действия (или право вмешательства элементов вышестоящего уровня);
- зависимость действий подсистем верхнего уровня от фактического состояния подсистем нижнего уровня.

Для иерархических систем характерны:

- многоуровневость (стратифицируемость);
- субординация внутренних связей: элементы данного уровня связаны только с элементами ближайшего верхнего и нижнего уровней;
- ветвистость: элемент данного уровня связан только с одним элементом верхнего уровня и несколькими элементами нижнего уровня;
- пирамидальность: на самом верхнем уровне имеется только один элемент;
- субординация внешних связей: элементы каждого уровня могут иметь связи с внешней средой, однако эти связи контролируются элементами ближайшего верхнего уровня.

**Органическая** – адаптивная, меняющаяся в зависимости от ситуации.

**Матричная** – предполагающая управление по проектам.

**Вероятностная модель** – взаимодействие неформальных групп.

**Профессиональная** модель управления пригодна для производства знания.

**Квазиерархическая** – предполагает наличие взаимно-выгодных стратегических целей и связей.

**Продуктовая** (дивизиональная) – основным элементом являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

**Функциональная** – организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.

**Региональная** – тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

В реальных организационных системах встречаются различные отступления от идеальной иерархии, например, может иметь место:

- иерархия с синскурой, если элемент данного уровня связан только с одним элементом нижнего уровня;
- иерархия с расщеплением, если элемент данного уровня связан более чем с одним элементом верхнего уровня;
- дислокации в иерархии – элемент данного уровня связан с элементом высших уровней, минуя ближайший верхний уровень;
- незавершенность иерархии показана на рис. 20. На самом верхнем уровне имеется несколько элементов либо связи с верхним уровнем ослаблены;

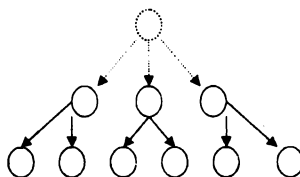


Рис.20. Незавершенность иерархии

- неоднородность иерархии – элемент данного уровня связан непосредственно с элементами нескольких разных нижних уровней;
- внутриуровневая зависимость показана на рис. 21. Элементы одного уровня связаны между собой;

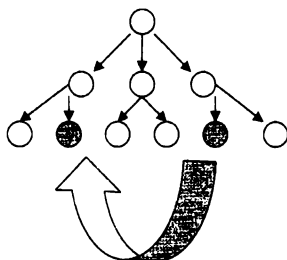


Рис. 21. Внутриуровневая зависимость

- нарушение субординации внешних связей. Связи элементов данного уровня с внешней средой не контролируются верхним уровнем или контролируются элементами других уровней (рис. 22);

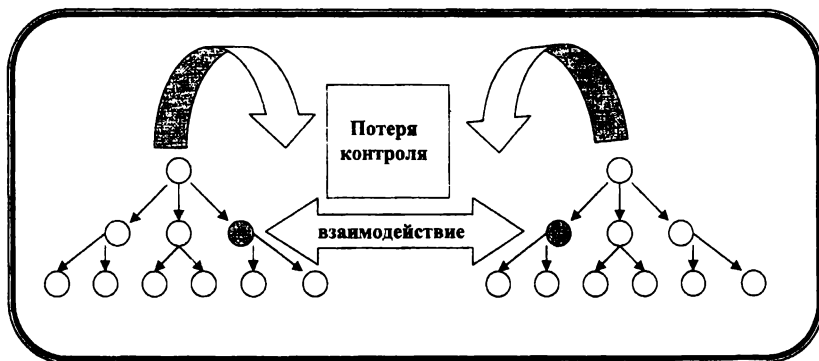


Рис. 22. Нарушение субординации внешних связей

- иерархии со смешанными нарушениями.

Исследуя реальные организационные структуры, необходимо найти отличия от идеальной иерархии и проанализировать положительные или отрицательные последствия их возникновения.

И. Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы — решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Для динамического подхода является характерным существование тесной зависимости между внешними взаимосвязями и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией с другой.

Анализ управленческих проблем может быть осуществлен в два этапа.

На первом этапе фирма рассматривается в условиях стабильных внешних связей. Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер.

На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды. Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, И. Ансофф называет стратегическими.

В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Как показала практика, наиболее эффективной в этих условиях была *функциональная структура*, которая достигла своего расцвета в 1910-1920 гг.

Увеличение размера компаний и выход на несколько рынков с различными продуктами в одно и то же время привели к образованию отделений. Результатом явилась *дивизиональная структура*, широко распространенная в американских компаниях в годы до Второй мировой войны.

По мнению И. Ансоффа этот вид организационной структуры можно рассматривать как “функциональную структуру, повторенную несколько раз”. Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на

которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах.

И. Ансофф называет такую структуру фирмы *многонациональной структурой*, матрицей типа «отделение-страна».

С увеличением числа нововведений и сокращением жизненного цикла изделий усиливаются взаимосвязи между функциями в цепочке «НИОКР – производство – распределение – маркетинг».

Динамическому окружению больше соответствует организация типа «проект-функция».

Организационную структуру могут определять:

- тип стратегии, реализуемой фирмой. Если стратегия фирмы ориентирована на постоянный выпуск сложной конкурентоспособной продукции, то ее структура должна быть мобильной, способной быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменениям по обратной связи, требованиям потребителей;
- увеличение номенклатуры выпускаемой продукции, которое позволяет формировать мощные функциональные подразделения, использовать преимущества унификации и специализации, снижать накладные расходы при одновременном усложнении структуры фирмы;
- увеличение объема производства (продаж), которое позволяет лучше маневрировать всеми видами ресурсов фирмы, стабилизировать производство в динамике и по подразделениям фирмы;
- увеличение масштаба производства основной продукции фирмы, которое позволяет повысить уровень автоматизации производства, его специализации, разделения труда, снизить потери материальных ресурсов, улучшить использование оборудования, снизить трудоемкость выпускаемой продукции;
- степень интеграции по вертикали (отраслевая интеграция). Этот тип интеграции рекомендуется развивать при необходимости перехода на выпуск конкурентоспособных сложных объектов. В этом случае юридически

самостоятельные фирмы создаются по структуре сложного объекта. Например, на нулевом уровне — фирма по сборке конечного объекта, на первом — по сборке наиболее сложных комплексов (агрегатов), на втором — по изготовлению составных частей для 1-го уровня, на третьем уровне — фирмы по производству комплектующих изделий;

- характеристика и сложность выпускаемой продукции, от которых зависит тип технологии, продолжительность серийного производства (например, технологическое оборудование без изменений может выпускаться несколько лет, электронная техника один-два года, транспортные средства до пяти лет, сырьевые ресурсы — неограниченное время и т.д.);
- степень интеграции по жизненному циклу товара или по производственному циклу. Чем выше уровень интеграции, тем больше самостоятельность фирмы, тем реальнее она воздействует на уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и конечные результаты деятельности фирмы, тем выше уровень комбинирования производства;
- степень интеграции в производстве сложного технологического оборудования целесообразно повышать, выполняя весь цикл работ — от маркетинга до внедрения у потребителя;
- степень интеграции по горизонтали (географическая или региональная интеграция). Этот тип интеграции рекомендуется развивать при реализации конкурентных преимуществ по каким-либо факторам в других регионах (странах) или для развития глобальной стратегии.

Организационная структура управления — понятие многостороннее. Оно может включать также систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей.

Элементами организационной структуры также являются:

- распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления;
- потоки информации и документооборот в организации;

- коммуникации;
- подразделения фирмы, связанные определенными отношениями;
- распределение задач и функций по всем звеньям.

Наконец, организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач. Структура влияет на эффективность деятельности организации.

Таким образом, термин “структура” может рассматриваться в самых разных контекстах: *структура управления, структура ресурсов, структура миссии и целей, информационная структура, структура капитала, структура проблем.*

### 3.3. Формирование стратегических целей

Цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако, если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается **иерархия целей**, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение,



достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации и обеспечивает достижение комплексной корпоративной цели.

### Миссия и цели организации

Систему стратегических целей фирмы удобно рассматривать в виде цепочки (см. рис. 23), звеньями которой являются такие понятия, как видение, миссия, стратегия, программа, проект и события:

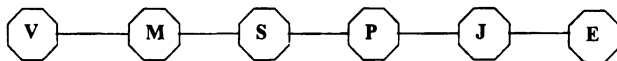


Рис. 23. Цепочка программно-целевых состояний

- V – видение – это гипотетический образ будущего состояния фирмы. Любой руководитель должен обладать видением, чтобы создать и донести образ будущего до своих работников.

Наконец вошел он в комнату, сел на стуле и предался размышлению, душевно радуясь, что доставил гостю своему небольшое удовольствие. Потом мысли его перенеслись незаметно к другим предметам и наконец занеслись бог знает куда. Он думал о благополучии дружеской жизни, о том, как бы хорошо было жить с другом на берегу какой-нибудь реки, потом чрез эту реку начал строиться у него мост, потом огромный дом с таким высоким бельведером, что можно оттуда видеть даже Москву и там пить вечером чай на открытом воздухе и рассуждать о каких-нибудь приятных предметах. Потом, что они вместе с Чичиковым приехали в какое-то общество в хороших каретах, где обворожают всех приятностию обращения, и что будто бы государь, узнавши о такой их дружбе, пожаловал их генералами, и далее, наконец, бог знает что такое, чего уж он и сам никак не мог разобрать.

\* Гоголь Н.В. Мертвые души. Петербургские повести. – 2-е изд. Ф.: Кыргызстан, 1979.

- M – миссия – социально значимая роль предприятия. Она декларирует желаемые цели. Считается, что в миссии необходимо отразить социальную значимость, привлекательность и т.п.

Кроме того, в миссии целесообразно отображать персональные ценности и способности руководителей среднего звена.

- S – стратегия – это инструмент, позволяющий фирме выжить в условиях неопределенности, противодействия, удаленности от целей и т.д. С одной стороны, это конкретные действия, с другой – образ мышления. Стратегия является средством достижения видения.
- Р и J – сравнивая их, можно определить, что важнее: программа или проект. В стратегическом управлении программа значительно больше, чем проект, и в одну программу может входить несколько проектов.
- E – мероприятие – как часть плана, которую необходимо выполнить, чтобы обеспечить программу или проект.

### **Формирование миссии организации**

Миссию организации можно понимать как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Так, например, миссия компании “Sun Banks” заключается в “содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании” [19, с. 52 ].

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является компания и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других, ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке могут быть отражены следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры** компании, отражающие задачи, на решение которых направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
- **сфера деятельности** компании, отражающая характер продукта, который организация предлагает покупателям, и данные о том, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
- **философия** компании, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
- **возможности и способы осуществления деятельности** компании, отражающие то, в чем сила компании, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются know-how и передовая техника.

**Формулировка миссии**, *во-первых*, дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет компания, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия.

*Во-вторых*, миссия способствует формированию единения внутри компании и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясным для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации,

осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с компанией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с компанией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

*В-третьих*, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Считается, что миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, отражающей особенности именно той организации, в которой она была выработана. На рис. 24 показаны основные участники, чьи интересы

оказывают влияние на деятельность компании, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения.

1. **Сотрудники организации**, обеспечивающие деятельность организации непосредственно своим трудом. Сотрудники организации создают и реализуют продукт и обеспечивают продвижение ресурсов извне. Сотрудники получают компенсацию от организации за свой труд и решают с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы.

2. **Собственники компании**, создающие организацию для решения своих проблем. Собственники заинтересованы в эффективном развитии организации.

3. **Покупатели продукта организации**, обменивающие свои ресурсы (чаще всего деньги) на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности.

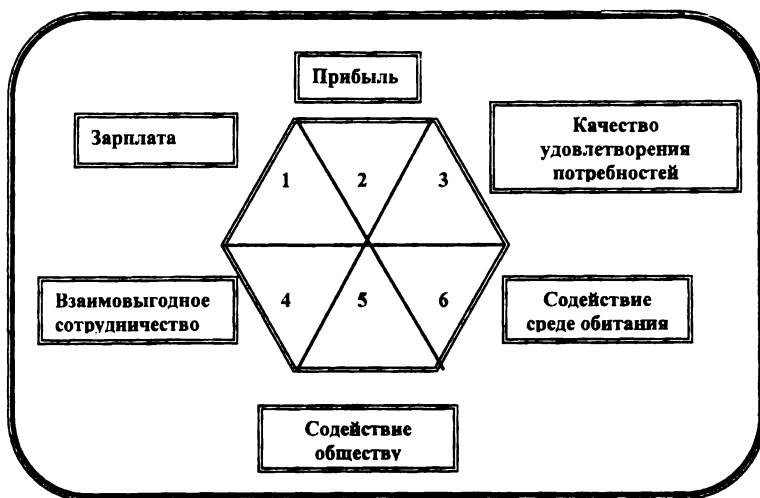


Рис. 24. Миссия и интересы участников

4. **Деловые партнеры организации**, находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие компании коммерческие и

некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны компании.

5. **Общество в целом**, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с компанией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от компании часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и компания.

6. **Местное сообщество**, находящееся с компанией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания компании.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов.

Связь миссии, целей, стратегии и тактики, проявляющаяся в англоязычной аббревиатуре **MOST**, показана на рис. 25. Данный термин можно ассоциировать с мостиком, который связывает эти понятия.

Могут быть рекомендованы различные варианты построения целевых структур.

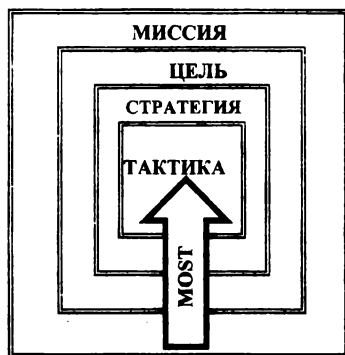


Рис. 25. Связь миссии, целей, стратегии и тактики. Принцип MOST  
(*mission, objective, strategy, tactics*)

Миссия фирмы в совокупности с принципами может быть фундаментом для формирования политики, на основе которой и определяются цели:

- рост фирмы благодаря взаимной выгоде для фирмы и потребителей;
- получение прибыли путем служения обществу.

Взаимосвязанные целевые структуры стратегического выбора показаны на рис. 26, однако пирамида целевого планирования может быть построена по схеме: миссия организации, принципы работы организации, определяющие ее культуру, цели и задачи долгосрочной деятельности, параметры эффективности, стратегии или способы достижения планируемых параметров, тактику или средства реализации намеченных стратегий.

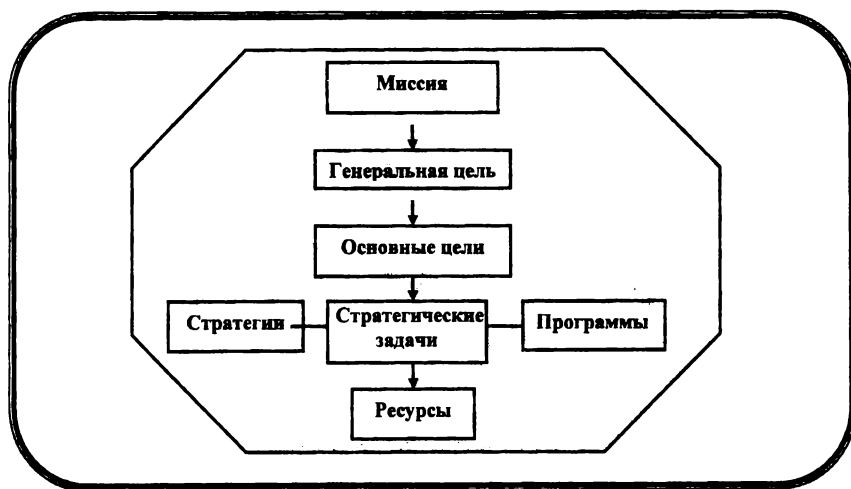


Рис. 26. Целевые структуры как взаимосвязанные элементы стратегического выбора

Базовые цели выражаются в конкретных показателях: объем продаж, темпы роста, прибыль, доля на рынке, устойчивость фирмы, структура капитала, социальные цели.

Цели образуют иерархическую структуру. Основные базовые цели, в направлении которых действует фирма при планировании параметров эффективности: рост, рентабельность, платежеспособность, доля рынка, гибкость, устойчивость.

При определении стратегии могут быть рассмотрены промежуточные цели и факторы успеха фирмы, например:

- выбор продукта с потенциалом роста;
- выбор продукта с высокой конкурентоспособностью и большой долей на рынке.

### **Формирование целей организации**

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится компания, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются:

- исходной точкой планирования;
- цели лежат в основе построения организационных отношений;
- на целях базируется используемая в компании система мотивации ;
- цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Классификация целей может быть построена в соответствии с горизонтом целеполагания, масштабом и характером преобразований. В табл. 1 показана



взаимосвязь видов целей с видами планирования, характером преобразований и средой воздействия. Иногда цели связывают с внутренними или внешними задачами. Иногда определяют как долгосрочные и краткосрочные.

В основе разделения целей на **долгосрочные** и **краткосрочные** лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, - долгосрочные цели. Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию.

Таблица 1

Цели и виды планирования

| Цели               | Виды планирования      | Характер осуществляемых преобразований | Среда воздействия  |
|--------------------|------------------------|--|--|
| 1.1.<br>Внешние    | 1.2.<br>Стратегическое | 1.3.<br>Глобальный                     | 1.4. Факторы внешней среды косвенного воздействия                        |
| 2.1.<br>Смешанные  | 2.2.<br>Тактическое    | 2.3.<br>Текущий                        | 2.4. Факторы внешней и внутренней среды прямого и косвенного воздействия |
| 3.1.<br>Внутренние | 3.2.<br>Оперативное    | 3.3.<br>Локальный                      | 3.4. Факторы внутренней среды  |

Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация в таких вопросах, как *кто, что и когда* должен выполнять. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они “подчинены” им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают ориентиры на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливают еще и промежуточные цели, которые называются **среднесрочными** (рис. 20).

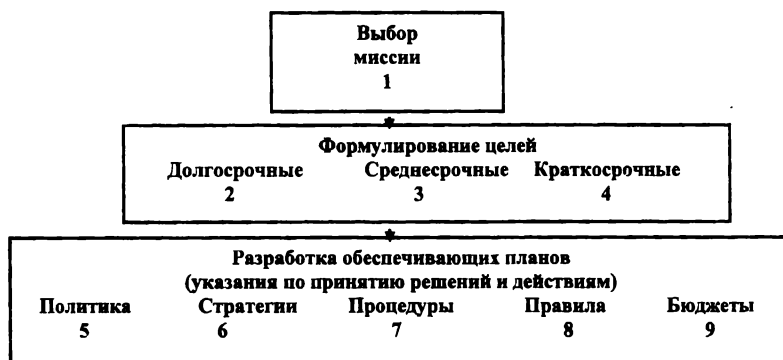


Рис. 27. Формулирование миссии и целей

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои

собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- **Прибыльность**, может отражаться в показателях типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию.
- **Положение на рынке**, характеризуется долей рынка, объемом продаж, долей отдельных продуктов в общем объеме продаж.
- **Производительность**, выражается в отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции.
- **Финансовые ресурсы**, характеризуются структурой капитала, движением денег в организации, величиной оборотного капитала.
- **Разработка, производство продукта и обновление технологии**, отражаются в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта.
- **Изменения в организации и управлении**, отражаются в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений.
- **Трудовые ресурсы**, могут быть отражены с помощью показателей: количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников.
- **Работа с покупателями**, выражается в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются **цели роста организации**. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. В соответствии с темпами роста могут устанавливаться цели быстрого роста, цели стабильного роста и цели сокращения.

**Цель быстрого роста** является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. Цели быстрого роста следует отдавать предпочтение, если у предприятия есть все ресурсы, позволяющие решать возникающие проблемы.

**Цель стабильного роста** предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

**Цель сокращения** ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке.

### **Характеристики целей**

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим ключевым требованиям (см. рис. 28):

Во-первых, **достижимость** целей. Цели не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для

что очень негативно сказывается на деятельности организации. Однако в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации.

Во-вторых, цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры всегда должны быть готовы внести модификации в установленные цели с учетом новых условий и возможностей, появившихся у организации. Поэтому предполагается, что цели должны быть **гибкими**.

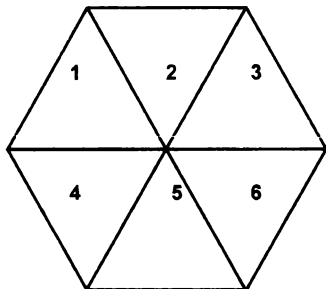


Рис. 28. Требования к системе целей

В-третьих, цели должны быть **измеримыми**. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или оценить каким-то другим объективным способом. Неизмеримые цели затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть **конкретными**, позволяющими однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться развитие организации.

В-пятых, цели должны быть **совместимыми**. Совместимость, например, предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным.

В-шестых, цели должны быть **приемлемыми** для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе.

Естественно, что очень трудно объединить разнонаправленные интересы субъектов влияния.

### **Установление целей**

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью децентрализовано, в других организациях прибегают к полной централизации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют все уровни организации.

Существуют различные схемы децентрализованного установления целей. Иногда процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: каждый из нижестоящих уровней в организации определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. В других случаях процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья

устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

Можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий с точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей:

- осмысление результатов анализа среды;
- выработка соответствующей миссии;
- выработка целей организации.

Процесс выработки целей некоторые авторы рекомендуют осуществлять в четыре этапа:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;
- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

На первом этапе следует учитывать, что влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением.

На втором этапе выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей с учетом ресурсов, которыми обладает организация.

Третий этап предполагает определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению целей организации. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

На четвертом этапе иерархия целей внутри организации должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации.

Установленные цели должны быть восприняты организацией, всеми ее подразделениями и отдельными сотрудниками. Однако из требования обязательности целей никак не следует их неизменность.

Необходимость увязывать поставленные цели с имеющимися структурированными ресурсами организации видна на рис. 28. Несоответствие целей и ресурсов приводит к возникновению проблемной ситуации.

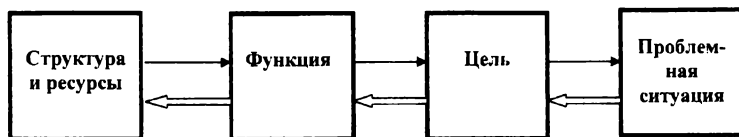


Рис. 29. Механизм целеполагания

Цели могут быть изменены в соответствии с динамикой внешней среды. Процесс изменения целей будет носить ситуационный характер, если корректировка осуществляется всякий раз, когда этого требуют обстоятельства.

Иногда применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе организация ориентируется на долгосрочные стратегические цели.



В последние годы определенную популярность приобрел подход, основанный на концепции **сбалансированной системы показателей (ССП)**, в соответствии с которым фокусирование ресурсов компании на стратегию может быть проведено в соответствии с рис. 30.

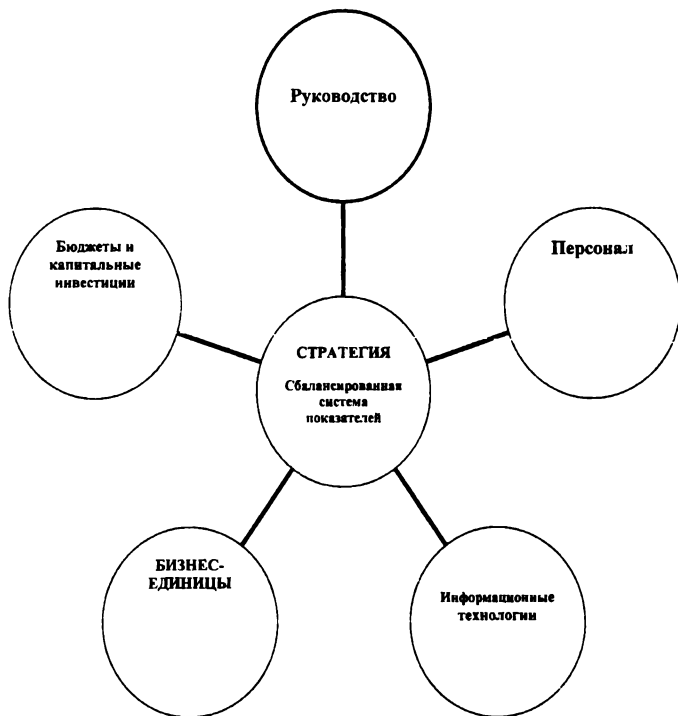


Рис. 30. Стратегическое фокусирование ресурсов компании

В соответствии с направлениями фокусирования выделяют принципы стратегически ориентированной организации ( см. рис. 31).



Рис. 31 . Принципы организации, ориентированной на стратегию

С помощью сбалансированной системы показателей предпринимается попытка:

- обеспечить достижение синергического эффекта за счет согласованной стратегической деятельности основных и вспомогательных подразделений;
- перейти от концептуального стиля стратегического управления к операционному, предполагающему разработку и внедрение стратегических операционных карт. Стратегические карты должны позволить упростить и формализовать процесс принятия стратегических решений.

Например, финансовые цели организации могут быть оформлены в виде стратегической карты ( см. рис. 32).

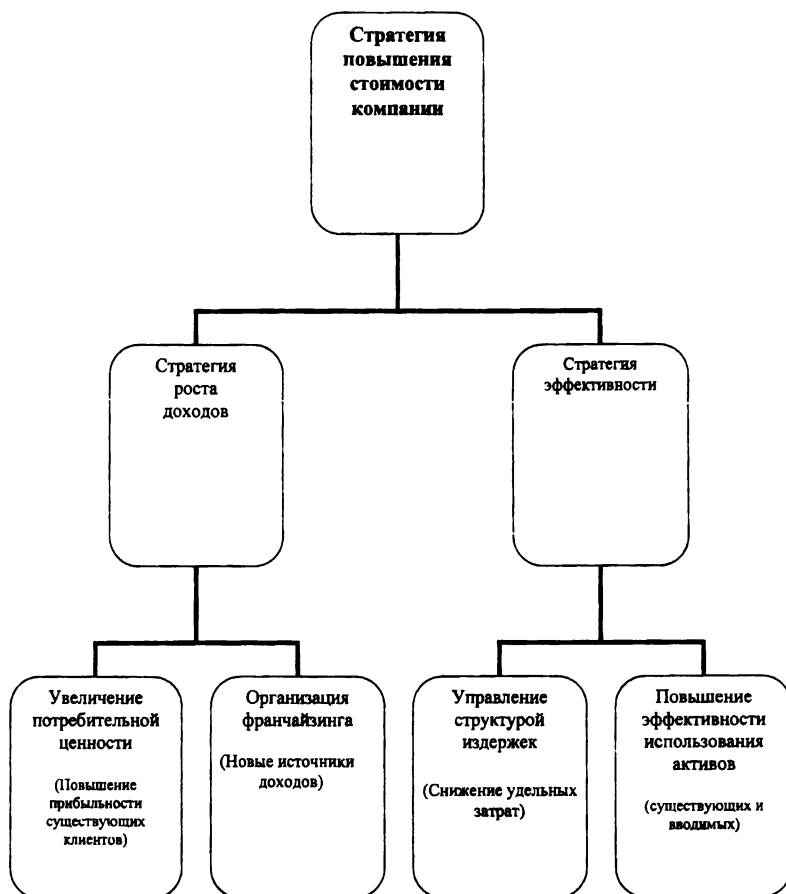


Рис. 32. Пример стратегической карты финансовых целей

Концепция сбалансированной системы показателей позволяет представить взаимодействие корпоративных целей с целями линейных подразделений (см. рис. 33).

| КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ                        |            |                        |       |       |                        |
|--|------------|------------------------|-------|-------|------------------------|
| Корпоративная ССП                              |            | Линейные подразделения |       |       | Вспомогательные службы |
| Цели   | Показатели | А-СБЕ                  | В-СБЕ | С-СБЕ |                        |
| 1. Финансовый рост<br>( например, инвестиции ) | F          | 0,34                   | 0,23  | 0,37  | 0,06                   |
| 2. Качество<br>( например, брак )              | Q          | 0,15                   | 0,65  | 0,1   | 0,1                    |
| 3. Инновационность                             | N          | 0,7                    | 0,15  | 0,1   | 0,05                   |
| 4. Безопасность<br>( например, травмы )        | S          | 0,1                    | 0,6   | 0,1   | 0,2                    |

Рис. 33. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей корпорации и бизнес-подразделений

От формулировки целей будут зависеть и уровни задаваемых показателей. Некоторые из них могут быть ориентированы на максимизацию значений показателя (уровень доходности, повышение ликвидности), другие на минимизацию (потери от брака, уровень травматизма, уровень производственных затрат). При формировании корпоративной системы необходимо учитывать возможную противоречивость интересов структурных подразделений, частичное несоответствие декларируемых целей предприятия и узковедомственных интересов.

### **3.4. Функциональные стратегии**

Могут быть рекомендованы различные подходы к реализации систем стратегического планирования и управления. Взяв за основу классификацию, предложенную в разделе 3.1.4, рассмотрим примеры возможных функциональных стратегий организации.

Являясь вполне самостоятельными направлениями, функциональные стратегии могут пересекаться, дополнять друг друга. В качестве примера могут быть рассмотрены следующие возможные направления проектирования функциональных стратегий:

- инновационные стратегии;
- стратегия маркетинга;
- стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы;
- стратегия обновления выпускаемой продукции;
- стратегия развития производства;
- стратегия обеспечения производства;
- финансовые стратегии;
- стратегия международной деятельности фирмы;
- стратегия развития системы менеджмента;
- стратегии управления качеством;
- информационные стратегии и технологии.

Вряд ли представляется возможным в рамках учебного пособия дать полный перечень рекомендаций по разработке той или иной стратегии. Поэтому предложенные направления следует рассматривать как ключевые ориентиры для реализации принципов стратегического менеджмента.

### ***3.4.1. Инновационные стратегии***

Менеджер, разрабатывающий стратегию, может и не знать технической стороны процесса внедрения нововведения, но он должен уметь управлять этим процессом.

Необходимо оценить реальные возможности для инновационной творческой деятельности на объекте управления.

**Инновация** – нововведение, внедрение новой технологии, техники, новых форм организации труда и производства, методов управления, обучения кадров, маркетинга, планирования, финансирования, экономического стимулирования, разработка и освоение новых видов продукции, материалов, услуг и т.п. в целях повышения качества, эффективности и конкурентоспособности конечных результатов деятельности.

#### **Организационные формы инноваторов**

Степень реализации стратегии фирмы для достижения конкурентоспособности выпускаемой продукции во многом зависит от оптимальности организационной формы предприятия-инноватора.

Некоторые авторы выделяют следующие типы предприятий-инноваторов в зависимости от поставленных целей :

- **виоленты;**
- **коммутанты;**
- **пациенты;**
- **эксплеренты.**

**Виолентная** (силовая) стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Основным источником ресурсов развития — массовое производство продукции хорошего или среднего качества

по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.

**Пациентная** (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей.

Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция. Эти предприятия стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Стратегия предполагает поиск недоступных для крупных корпораций сфер деятельности. Нишевая стратегия позволяет узкоспециализированным предприятиям успешно конкурировать с крупными фирмами.

**Коммутантная** (соединяющая) стратегия может давать неплохие результаты при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Если коммутантная стратегия ориентирована на местный рынок, то выход на новые рынки может сопровождаться неоправданным повышением уровней риска.

Преимущества местного неспециализированного предприятия состоят в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Часто коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса. Положительный результат достигается за счет индивидуализации услуги, привлекательной для потребителя.

Коммутантная стратегия характерна для многих частных российских фирм и бывает эффективна, когда виоленты и пациенты не могут удовлетворить индивидуальные потребности потенциальных клиентов.

**Эксплерентная** (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эксплеренты – это энтузиасты инновационного рынка. Они работают на опережение, внедряя принципиальные нововведения и извлекая выгоду из первоначального присутствия на рынке.

Разновидностью организационных форм инноваторов являются венчурные фирмы, работающие на этапах роста и насыщения изобретательской

активности. Часто венчурный бизнес представлен небольшими самостоятельными фирмами, созданными учеными-исследователями и инженерами, специализирующимися на исследованиях и разработках для производства новой продукции. Данный бизнес широко распространен в США, Западной Европе, Японии.

Как правило, венчурные фирмы неприбыльны, так как не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим фирмам – эксплорентам, пациентам, коммутантам. Венчурные фирмы могут входить в организационные структуры более крупных фирм.

Для оценки масштабов инновационной деятельности используются, например, следующие данные:

- капитальные вложения на инновационные цели;
- количество технологических процессов, новых видов продукции, новых материалов, созданных или внедренных за определенный период;
- количество изобретений, рационализаторских предложений, полученных или реализованных патентов, лицензий.

Качественные и количественные результаты инновационной деятельности отражаются такими показателями, как окупаемость капиталовложений, эффективность, рентабельность и капиталоемкость. Значительный интерес представляет также анализ показателей, отражающихся в динамике:

- сроки создания и освоения качественно новых видов продукции;
- коэффициент обновления действующего оборудования и технологических процессов;
- качественные и количественные характеристики нововведений в сравнении с мировым уровнем.

Важную роль для обеспечения инновационных стратегий на всех уровнях управления имеют транспорт, связь, коммуникационные системы, энергоснабжение. Эффективная инновационная деятельность как в стране, так и на отдельно рассматриваемом предприятии также невозможна без науки и



образования; здравоохранения; отраслей промышленности; строительства; жилищно-коммунального хозяйства; бытового обслуживания; культуры; торговли; сельского хозяйства; общественного питания; мониторинга окружающей среды и рыночной инфраструктуры.

К элементам инфраструктуры инновационного рынка можно отнести широкую сеть специализированных организаций, оказывающих разнообразные услуги:

- технополисы, технопарки, бизнес-инкубаторы;
- полигоны, лаборатории, экспериментальные базы, технические станции, вычислительные центры, дома науки и техники;
- проектно-конструкторские бюро, аналитические, экспертные, информационные, консалтинговые, инжиниринговые, рекламные агентства, аудиторские фирмы;
- фонды, ассоциации, научно-технические общества и творческие союзы;
- учебные заведения;
- базы данных, фонотеки, фильмотеки, библиотеки.

Важную роль в формировании инфраструктуры инновационного рынка играют организации, занимающиеся :

- патентованием;
- лицензированием;
- стандартизацией и сертификацией нововведений.

В управленческую деятельность активно внедряются: средства связи (в том числе спутниковые), множительные устройства, селекторные и телевизионные совещания, электронная почта, компьютеры.

Автоматизация и механизация процессов управления играет особую роль. Подавляющую массу инновационной продукции составляют виды научно-технических разработок, технологических, техники, приборов, аппаратуры,

сырья, материалов и рецептур веществ, энергоносителей, результатов исследований, проектов изделий, организационно-управленческих процессов.

Процесс создания и внедрения новшеств в производство достаточно сложен.

Можно назвать основные стадии:

- стадия научного исследования и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- стадия внедрения их результатов в производство, в рамках которой – освоение и доводка новой технологии, производство нового (обновленного) продукта;
- стадия, когда продукт выходит на рынок и испытывает судьбу любого из товаров – от первых продаж до насыщения спроса и ухода с рынка.

Следует помнить, что рыночный и финансовый инвестиционные циклы часто не совпадают (рис. 34).

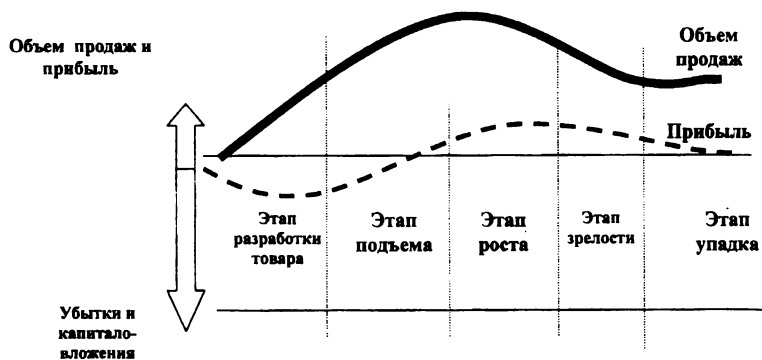


Рис. 34. Рыночный и финансовый циклы инновационного проекта

Продвижение научных достижений в технику и технологию,

преобразование на их основе производственных процессов, освоение производства новых видов материалов, энергии, машин, товаров и услуг могут дать реальные преимущества в конкурентной борьбе.

Нововведенческий риск очень быстро превращается в риск финансовый. Но есть возможность избежать безвозвратных потерь посредством рискованного финансирования – это не только финансирование рискованных мероприятий, но и особый порядок финансирования – финансируется определенная идея, определенный проект.

Нельзя забывать об участии изобретателей и новаторов в деле разработки, производства и сбыта продукции. Руководители предприятия должны понимать, что кадры, способные осуществлять нововведения, являются важнейшим элементом эффективной инновационной стратегии.

При подборе кадров нельзя допускать культурной и психологической несовместимости изобретателей и управляющих.

### **Инновационные стратегии и анализ стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)**

Одним из ключевых понятий стратегического менеджмента является понятие **стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)**. Некоторые авторы используют термин **стратегическая сфера бизнеса (SBA)**. СЗХ может быть выделена, например, по степени инновационности технологий, типам потребителей, характеру удовлетворяемых потребностей, видам продукции или услуг, характеристикам географических районов сбыта.

СЗХ описывается множеством переменных, и в связи с этим возникает целый ряд трудностей в определении СЗХ.

И. Ансофф определяет стратегическую зону хозяйствования как отдельный сегмент окружения, на который фирма хочет получить выход. Стратегическую

зону хозяйствования можно определить как сферу будущих интересов фирмы. Каждое предприятие может работать в нескольких СЗХ.

Формирование и анализ СЗХ целесообразно начинать с анализа внешней среды (рис. 35). Полученные результаты должны помочь разработчикам стратегических планов и руководству фирмы ответить на следующие вопросы: ГДЕ? КУДА? КАК?, для чего необходимо:

- оценить текущее состояние фирмы;
- определить основные аргументы, ориентиры и направления движения для достижения возможного и желаемого будущего;
- выбрать средства и методы достижения поставленных целей.

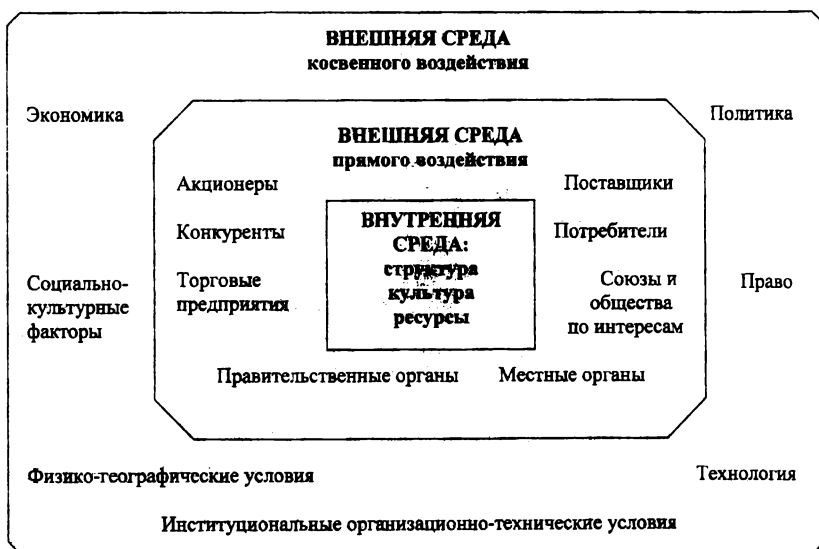


Рис. 35. Внутренняя и внешняя среда

Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации показаны в табл. 2.

Стратегическая зона хозяйствования может быть описана следующими параметрами, которые рассмотрены в качестве переменных для формирования СЗХ.

Таблица 2

Переменные для формирования СЗХ

| Критерии  | Перспективы    | Факторы   |
|---|----------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потребности общества</li> <li>• Тип клиента</li> <li>• Географическое положение</li> <li>• Технология</li> </ul> | Роста          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размеры рынка</li> <li>• Стадии спроса</li> <li>• Торговые барьеры</li> </ul>  |
|   | Рентабельности | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав конкурентов</li> <li>• Интенсивность конкуренции</li> <li>• Степень государственного регулирования</li> </ul> |
|   | Нестабильности | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальные</li> <li>• Политические</li> <li>• Технологические</li> <li>• Экономические</li> </ul>                    |

При этом следует учитывать:

- перспективы роста (характеризуемые не только темпами роста, но и стадией жизненного цикла спроса);
- главные факторы успешной конкуренции в будущем (слабая, средняя или сильная текущая и перспективная позиции фирмы);
- доля продукции фирмы в общей с конкурентами СЗХ;
- ожидаемый уровень нестабильности.

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) фирма может иметь конкретный набор СЗХ, который подлежит периодической переоценке. Необходимость пересмотра набора СЗХ обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде предприятия, переоценкой его главных целей и методов их достижения.

Понятие СЗХ может совпадать с понятиями сегмента, внешней среды, если при исследовании делается акцент на перспективы развития ситуации. На рис. 36 показана связь технологий и СЗХ. В первом случае (а) технологии фактически не конкурируют друг с другом. Второй случай (б) характеризуется более высоким уровнем конкуренции, так как на СЗХ предполагается конкуренция инновационных технологий.

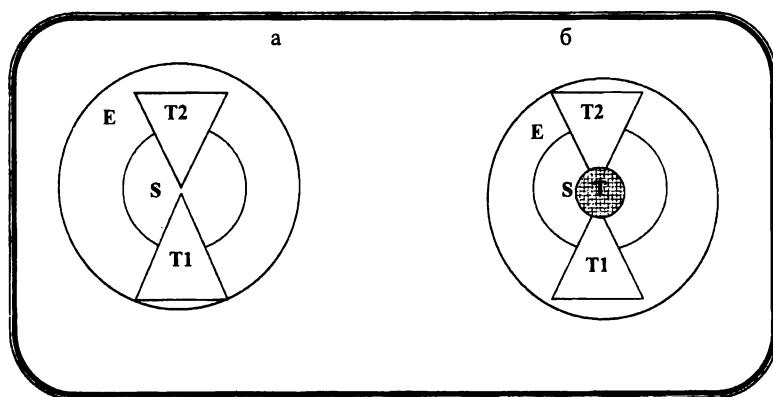


Рис. 36. Инновационные технологии и формирование СЗХ

Здесь:

- $T_1, T_2$  – конкурирующие инновационные технологии в СЗХ;
- $E$  – внешняя среда;
- $S$  – сегмент, на котором формируется стратегическая зона хозяйствования, показывающая что стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды, рассматриваемом с перспективных позиций;
- $T$  – зона активной конкуренции.

На рис. 37 показаны циклы инновационных технологий и циклы СЗХ.

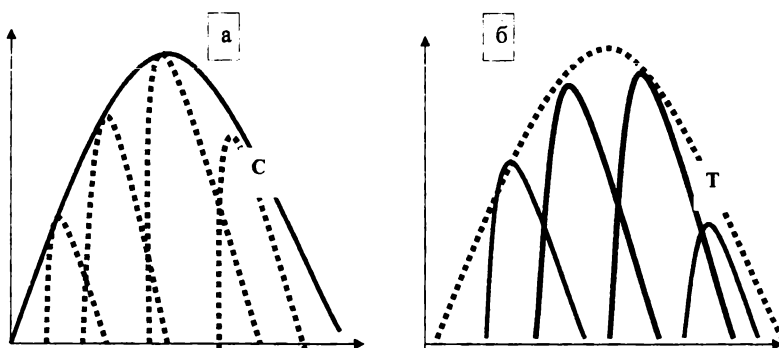


Рис. 37. Инновационные технологии и цикл СЗХ

Модель (а) – инновационные циклы внутри цикла СЗХ. Модель (б) – циклы СЗХ реализуются внутри инновационного цикла. В соответствии с этими моделями фирма может определить стратегии по жизненным циклам товаров и технологий.

Для целей формирования стратегического портфеля необходимо осуществить оценку перспектив СЗХ методом “балансирования”.

Из рис. 38 видно, что варианты (а) и (б) отличаются моментами достижения максимумов прибыли.

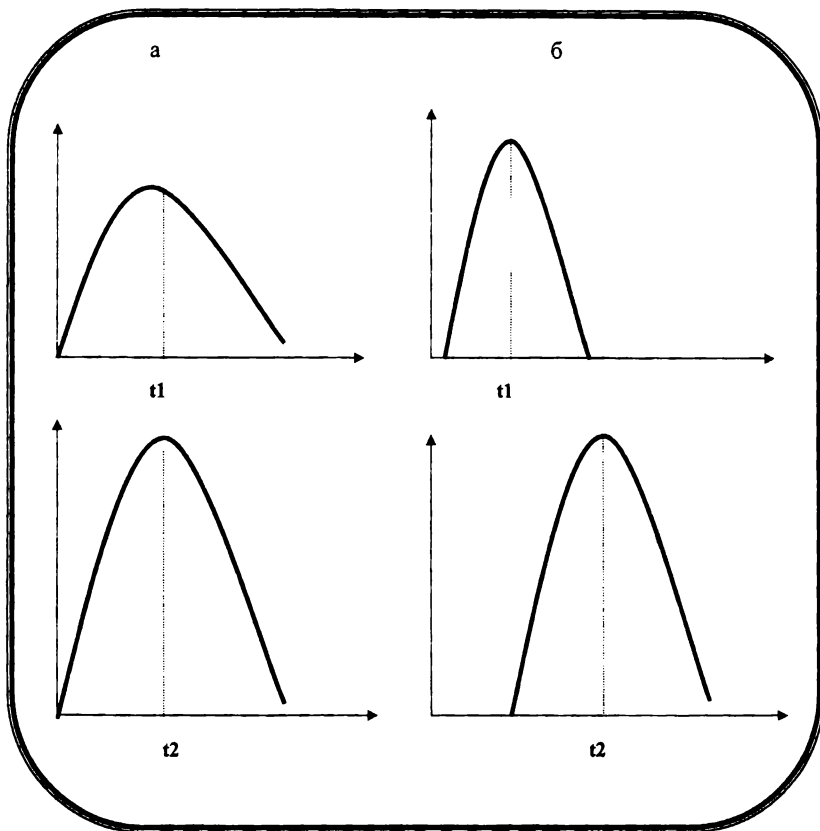


Рис. 38. Балансирование СЗХ



### **3.4.2. Стратегия управления персоналом**

В рамках учебного пособия трудно дать подробный разбор всех стратегических инструментов управления персоналом. Подробно вопросы управления персоналом будут рассмотрены в следующей части учебного пособия, в том числе - управление конфликтами, проблемы мотивации, контроля и формирования эффективных производственных групп.

Однако следует вспомнить, что **кадры решают все**. Управление персоналом – это большой и сложный комплекс понятий, концепций, проблем, методов. Без персонала не было бы ни менеджмента, ни стратегии. В процессах управления современными организационно-экономическими системами задействованы работники, занятые не только физическим трудом, но и денежными операциями, обработкой цифр, информации, экономическим анализом, организацией учета, расчетов между предприятиями.

Разрабатывая стратегию управления персоналом, руководство предприятия должно принимать во внимание большое количество различных факторов-цели предприятия, традиции, исторический и современный контекст принимаемых решений. Но вместе с тем, цели стратегического управления персоналом связаны с желанием повысить эффективность деятельности предприятия за счет принятия эффективных решений по управлению на основе методов морального и материального стимулирования.

На рис. 39 показаны варианты возможного отношения сотрудников организации к проводимым стратегическим изменениям. Рычаги и методы стратегического управления персоналом часто связаны с традиционными инструментами менеджмента - управлением конфликтами, формированием организационной культуры, построением организационных структур управления.

| <div> <div>Отношение к изменениям</div> <div>Проявление отношения к изменениям</div> </div> | Принимается         | Не принимается  |
|---|---------------------|-----------------|
| Открытое  | СТОРОННИК           | ПРОТИВНИК       |
| Скрытое   | ПАССИВНЫЙ СТОРОННИК | ОПАСНЫЙ ЭЛЕМЕНТ |

Рис.39. Отношение сотрудников организации к стратегическим изменениям

### ***3.4.3. Стратегии маркетинга и конкурентных преимуществ фирмы***

Основные плановые показатели функционирования и развития фирмы формируются на стадии стратегического маркетинга, на которой должны быть даны ответы на следующие вопросы: что производить, с какими конкретными показателями качества, для кого производить, по какой цене, в каком количестве, кому производить, в какие сроки.

Разработка стратегии маркетинга предполагает проработку ряда направлений для анализа и исследования.

- Необходимо разработать концепцию применяемого фирмой стратегического маркетинга.
- Могут быть решены вопросы о выборе организационной структуры

отдела маркетинга. Необходимо определить функции и задачи отдела маркетинга, разработать варианты организационной структуры. Могут быть реализованы товарно-рыночная, рыночно-функциональная, товарно-функциональная структуры.

- Могут быть решены вопросы управления персоналом маркетинговых служб.
- Необходимо разработать технологию и проанализировать результаты стратегической сегментации рынка.
- Важно точно позиционировать товары на рынке.
- Целесообразно спрогнозировать ценовую ситуацию и разработать стратегию ценообразования.
- Необходимо выбрать приемлемые методы ценообразования на основе анализа цен конкурентов, структуры затрат.
- Проанализировать возможные стратегии охвата рынков.
- Определить стратегии разработки новых товаров.
- Выбрать виды ресурсных стратегий.
- Определить методы и способы распространения товаров, формирование системы дистрибуций.
- Сравнить возможные стратегии стимулирования сбыта товаров.
- Выбрать стратегии рекламы товара, влияющие на эффективный сбыт и продвижение товара.

Творческие и эффективные стратегии рекламирования и продвижения товаров служат хорошим дополнением к ассортименту изделий. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией выбора стратегии развития фирмы на перспективу.

Для анализа и разработки маркетинговых стратегий могут быть использованы различные типовые методы и модели, применяемые для

разработки комплекса маркетинга.

Например, анализ доли рынка и темпов роста можно осуществить на основе модели BCG (рис. 40).

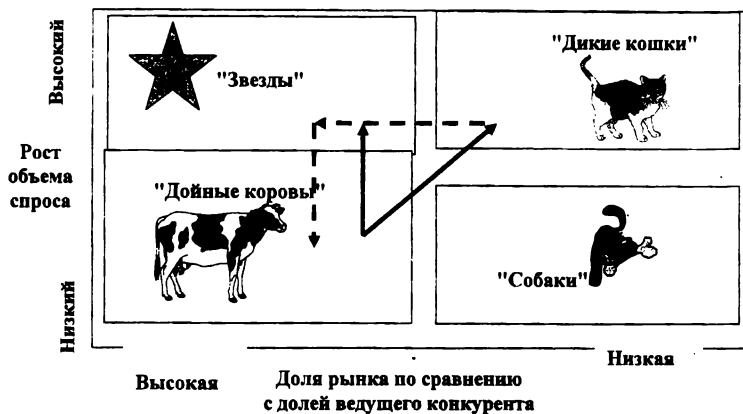


Рис. 40. Модель BCG

Данная стратегия делает акцент на получение конкурентных преимуществ и предполагает описание следующих вопросов:

- выявление конкурентных преимуществ фирмы;
- выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества фирмы;
- анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды фирмы;
- анализ стратегической зоны хозяйствования (СЗХ);
- анализ состояния техники, технологии, организации кадров;
- анализ системы менеджмента фирмы;

- анализ стратегии маркетинга;
- адаптация стратегических факторов преимущества к стратегии фирмы.

Если в качестве потенциальных угроз рассматривать действия, предпринимаемые конкурентами, то оценка сил конкуренции может быть проведена в соответствии с моделью М. Портера, по которой конкуренция в любой отрасли есть взаимодействие пяти конкурентных сил (рис. 41).

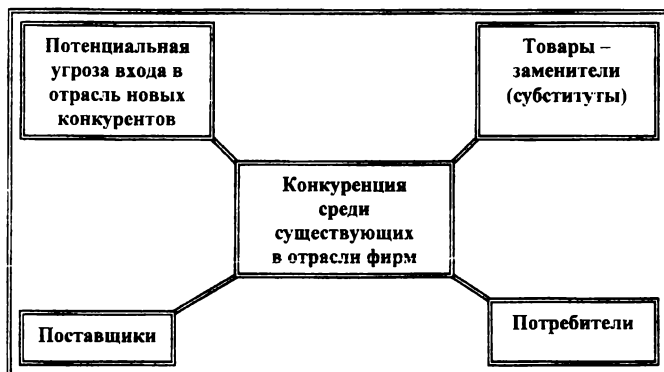


Рис. 41. Конкурентные силы по М. Портеру

Иногда выделяют следующие типы конкурентов:

- желания-конкуренты;
- товарно-родовые конкуренты;
- товарно-видовые конкуренты;
- марки-конкуренты.

Типы конкурентов представлены на рис. 42.

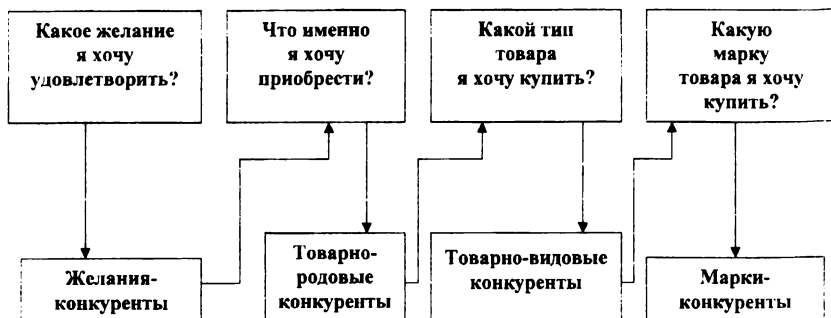


Рис. 42. Типы конкурентов

### Анализ конкуренции

В стратегическом менеджменте следует выявлять стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы и принимать меры по их реализации.

Главным инструментом формирования стратегии фирмы является проведение стратегических маркетинговых исследований с целью стратегической сегментации рынка, выбора стратегии ценообразования, разработки новых товаров, охвата рынка, выбора ресурсной стратегии, стратегии рекламы, роста фирмы, разработки нормативов конкурентоспособности.

Важным условием достижения конкурентоспособности объектов является структуризация целей фирмы путем прогнозирования и построения дерева показателей эффективности (конкурентоспособности) товаров и фирмы в целом, учитывающего стратегические факторы конкурентного преимущества.

Поскольку конкуренты прямо и косвенно влияют на сбыт продукции и прибыль предприятия, необходимо тщательно изучить их в ходе анализа стратегии. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов.

При идентификации конкуренции определяющими являются следующие вопросы:

- Кто является конкурентом ?
- Какова его стратегия ?
- Каковы его силы и слабости ?
- Каков способ его реакции на изменение внешних условий ?
- Каковы его цели ?

Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство:

- Что движет конкурентом ?
- Что делает конкурент ?
- Что он может сделать ?

Анализ конкурентов можно проводить по различным диагностическим направлениям:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка текущей стратегии конкурентов;
- обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании;
- углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы, М. Портер предлагает простые вопросы:

- Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- В чем уязвимость конкурента?
- Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

К конкурентам можно отнести:

- тех, кто предлагает подобный товар в той же ценовой зоне;
- всех продавцов такого же товара;
- все фирмы, удовлетворяющие одну и ту же потребность;
- предприятия, которые продают товары такого же назначения.

Для целей разработки конкурентной стратегии может применяться матрица Мак Кинси (рис. 43), разработанная на основе модели BCG (см. рис.39).

Несмотря на то, что рекомендации, получаемые с помощью этой модели, носят достаточно общий характер, модель может быть использована для целей стратегического планирования и определения направлений деятельности фирмы, которые выбираются для инвестирования.



Рис. 43. Матрица Джеренал Электрик - Мак Кинси



Каждая фирма при выборе стратегии маркетинга должна произвести анализ своего портфеля. Анализ портфеля должен помочь в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товаров, на которых она представлена. В общем случае задача заключается в классификации каждого рынка по двум измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентоспособность фирмы.

Для определения привлекательности и конкурентоспособности предприятию следует принимать не единичные факторы, а системы интегральных показателей.

Выбор и точное определение факторов и показателей – процесс, специфичный для каждой конкретной фирмы.

Важным этапом стратегического анализа является **оценка привлекательности СЗХ**.

Существуют различные подходы, однако следует оценивать:

- глобальные тенденции в политических, социальных, технологических сферах;
- степени влияния различных воздействий на конкретную СЗХ;
- прежние тенденции роста и рентабельности с помощью экстраполяции;
- возможные изменения в сложившихся тенденциях спроса;
- общие сдвиги роста в близкой и дальней перспективе;
- уровень корректировки результатов экстраполяции.

Оценку общей привлекательности рекомендуется проводить по формуле

$$\text{Привлекательность СЗХ} = a_1 \cdot G + a_2 \cdot R + a_3 \cdot O + a_4 \cdot T,$$

где  $G$  – рост;  $R$  – рентабельность;  $O$  – возможность;  $T$  – угрозы;

$a_1, a_2, a_3, a_4$  – весовые коэффициенты, которые могут быть вычислены по специальным методикам либо назначены руководителями предприятия для обозначения вклада каждого фактора и в сумме составляют 1. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров, выбранных фирмой. При оценке необходимо учесть, что:

- уровень каждого из преимуществ товара фирмы при оценке задается в сравнении с самым опасным конкурентом;
- оценка должна отражать не только текущий, но и ожидаемый уровень каждого фактора.

По сравнению с матрицей BCG в полученных оценках достаточно много субъективизма. Для увеличения объективности возможно привлечение независимых экспертов.

**Конкурентный статус фирмы (КСФ)** в СЗХ может быть определен как результат взаимодействия различных факторов.

Например:

- относительный уровень стратегических капиталовложений;
- конкурентная стратегия, разграничивающая позиции фирмы и ее соперников;
- мобилизационные возможности фирмы.

Эмпирическая зависимость эффективности капиталовложений показана на рис. 44. Следует обратить внимание, что после достижения некоторого максимального значения эффективность капиталовложений начинает снижаться.

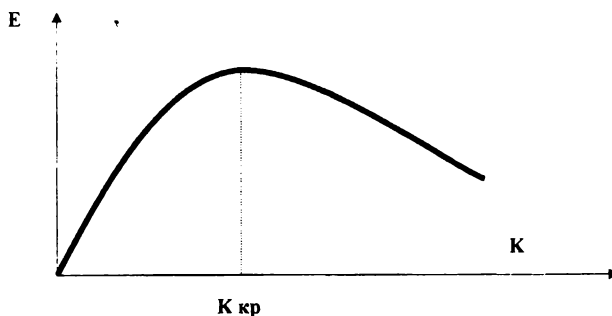


Рис. 44. Эффективность стратегических капиталовложений (Е – уровень эффективности капиталовложений, К – уровень капиталовложений)

Однако в число параметров для оценки КСФ фирма может включить показатели, определенные экспертным путем и наиболее совпадающие с пониманием специалистами фирмы термина “конкурентная стратегия”.

При этом целесообразно осуществлять мониторинг осуществляемых затрат по направлениям:

- вложения в мощности;
- вложения в стратегию.

На рис. 45 приведен пример матрицы принятия стратегических решений, с помощью которой можно анализировать и разрабатывать стратегии предприятия. Позиция в конкуренции и привлекательность СЗХ может быть определена в соответствии с выбранной системой отсчета и, например, соответствовать уровню от 0 до 10.

|                       |    |                                       |   |   |    |
|-----------------------|----|---------------------------------------|---|---|----|
| Позиция в конкуренции | 10 | Извлечь максимальную выгоду или уйти  | Рейнвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду | Инвестировать или удержать позицию      |    |
|                       |    | Медленно уходить                      | Извлечь максимальную выгоду или уйти                    | Инвестировать, рейнвестировать прибыль  |    |
|                       |    | Уходить быстро, медленно или остаться | Остаться или медленно уходить                           | Инвестировать, рейнвестировать, уходить |    |
|                       | 0  | Привлекательность СЗХ                 |   |   | 10 |

Рис. 45. Матрица стратегических решений

Уровни привлекательности СЗХ и КСФ определяют выбор конкретной стратегии.

#### ***3.4.4. Стратегия логистики***

Материально-техническое снабжение, организованное на основе системности и комплексности, часто называют логистикой. Цель логистики заключается в том, чтобы нужные товары имелись в нужном месте, в нужном количестве, в нужный момент. Логистику считают искусством управления материалопотоком, т.е. потоком продукции от источника до потребителя. В современной литературе встречаются различные определения термина “логистика”. Но некоторые из них связывают логистику не просто с материально-техническим снабжением, а с новой концепцией управления производственными процессами в современных условиях. Стратегический менеджмент в сфере логистики касается вопросов создания логистических систем с учетом перспектив развития предприятия в условиях быстроизменяющейся конъюнктуры рынка, инновационных изменений и широкого внедрения информационных систем и технологий.

В логистике используются экономические и статистические методы. Логистическую структуру можно выразить такими функциональными областями:

- складирование;
- формирование запасов;
- информация о продвижении материалопотока;
- складская обработка;
- транспортирование продукции.

Концепция логистической системы связана с управлением материалами и распределением ресурсов. Задача управления в области логистики имеет дело не только с управлением материальным потоком, но и с обеспечением механизма разработки стратегических задач другими ресурсами, в том числе

информационными. В логистической системе все виды деятельности взаимосвязаны; при принятии решения должны быть учтены отрицательные и положительные стороны различных функциональных областей. Логистическая система может работать как внутри производства, осуществляя внутрипроизводственные перевозки, так и в сфере обращения, связывая предприятия, экономические районы, поставщиков и потребителей.

Примерная схема логистической системы показана на рис. 46.



Рис. 46. Схема логистической системы

Логистика может рассматриваться в различных аспектах, например управленческом и технологическом. При организации управления снабжением продвижение материального потока и обеспечение сбыта являются предметом организационного управления.

Распределение – вид деятельности и структурные формирования, которые занимаются рекламой, реализацией, транспортированием продукции и оказанием услуг покупателям.

Физическое распределение – охватывает ту часть системы логистики, которая связана с доставкой продукции от продавца к покупателю.

Физическое обеспечение – часть логистической системы, которая осуществляет движение сырья и материалов от поставщика или источника сырья.

Итак, **логистика** – это система наук управления продвижением материалопотока, т.е. управление материалами и управление распределением. Функции логистики включают в себя управление всем материалопотоком, начиная от поставки сырья и заканчивая поставкой готовой продукции конечному потребителю, а также управление информационным потоком, сопутствующим движению материалов.

Элементы логистической системы, которые необходимо учитывать при разработке модели, приведены в табл. 3.

Стратегия логистики предполагает:

- анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения производства;
- налаживание производственных связей с поставщиками ресурсов, документов и информации;
- выявление новых требований производства к входным параметрам системы;
- разработка стратегии материально-технического обеспечения производства нормативно-методическими документами, всеми видами

ресурсов, информацией;

- технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации стратегии материально-технического обеспечения производства.

Таблица 3

Элементы системы логистики

| Элемент логистической системы                                  | Факторы, которые необходимо учитывать при разработке элементов логистической системы   |
|--|--|
| Число и размещение производственных единиц (фирм, предприятий) | Размещение производственных единиц необходимо осуществлять с учетом потребителей продукции, транспортных расходов и количества выпускаемой продукции |
| Количество и размещение складов                                | Могут существовать : складской центр по накоплению и обработке грузов , промежуточный склад. Склад может располагаться непосредственно в фирме       |
| Транспортная модель  | Модель должна определять оптимальную транспортную модель (для каждого варианта)  |
| Связь  | Для эффективной работы все подразделения, входящие в логистическую систему, должны быть связаны информационной, контрольной и транспортной сетью     |
| Информационная модель  | Необходимо обеспечить информационные связи и эффективную работу локальных компьютерных сетей   |

Поэтому внедрение современных стратегий логистики обеспечит:

- отказ от избыточных запасов;
- получение информации о возможности быстрого приобретения материалов, или наличие резервных мощностей для быстрого реагирования на изменение спроса;
- замену политики продажи произведенных товаров политикой производства продаваемых товаров;
- замену полной загрузки мощностей минимизацией сроков прохождения продукции по технологическому процессу;
- снижение оптимальной партии ресурсов, снижение партии обработки;
- выполнение заказов с высоким качеством;
- сокращение всех видов простоев и нерациональных внутривозвратных перевозок.

#### ***3.4.5. Стратегии управления качеством выпускаемой продукции и техническим уровнем производства***

Данные стратегии предполагают проработку следующих вопросов:

- стратегия повышения качества товаров;
- анализ организационно-технического уровня производства;
- анализ стратегий развития производства;
- анализ организационной структуры фирмы;
- анализ параметров “входа” системы и ее “выхода”;
- прогнозирование перечисленных аспектов стратегии развития производства;
- технико-экономическое обоснование прогнозов;



- построение дерева эффективности товаров фирмы;
- стратегия ресурсосбережения в фирме;
- анализ социального развития коллектива;
- анализ деятельности фирмы в области охраны окружающей природной среды;
- прогноз показателей конкурентоспособности товаров фирмы и основных конкурентов;
- планы обновления выпускаемой продукции;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов, их согласование.

Одно из направлений разработки стратегии обновления может быть связано с повышением качества выпускаемой продукции. Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, отличающиеся от аналогичных показателей товаров конкурентов. Достаточно сложно однозначно определить термины **качество и количество**, однако:

- качество – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно таким, а не иным. Качество – объективная и всеобщая характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности свойств;
- количество – философская категория, выражающая внешнюю определенность объекта, его величину, степень развития свойств.

Направления, по которым предприятие может осуществлять не только текущее, но и стратегическое управление качеством, показаны на рис. 47.

Анализ или разработка стратегий управления качеством могут опираться на идеи Джурана и Деминга.



Рис. 47. Оперативное управление и общее руководство качеством

Принципы Джурана предполагают:

- улучшение, достигнутое нововведением (новая продукция, новая технология, новые методы организации производства);
- непрерывное улучшение (используются невостребованные резервы, потенциальные способности, квалификация, опыт работников и т.д. без дополнительных финансовых затрат).

Этапы решения проблемы улучшения качества по Джурану:

- разработка основных положений проекта (составление перечня проблем и выявление приоритетов, определение состава, ответственности и полномочий рабочих групп);
- диагностика (анализ симптомов, формулирование гипотез, их проверка, выявление основных причин);
- поиск решения (нахождение оптимальных решений, разработка

мероприятий, преодоление сопротивления изменениям, внедрение решения);

- удержание достигнутых результатов (проверка эффективности результатов внедрения, регулярное сравнение достигнутых результатов с запланированными);
- прогнозирование стратегии повышения качества товара.

К этапам прогнозирования стратегии повышения качества товара можно отнести следующие:

- поиск и обработка информации;
- системный анализ и выявление проблемы повышения качества товара по его важнейшим показателям;
- маркетинговые исследования рынка данного товара и изучение механизма действия закона конкуренции;
- выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества товара;
- выявление возможностей ресурсного обеспечения решения проблемы;
- разработка и экономическое обоснование прогнозов повышения качества товара;
- оформление документов по прогнозированию стратегии повышения качества товара.

Выбор базы сравнения для прогнозирования стратегии повышения качества товара базируется на следующих альтернативных подходах:

- база сравнения — показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент;
- база сравнения — показатели лучшего образца конкурентов, скорректированные к началу освоения нового образца товара фирмы;
- опережающая база сравнения.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества товара требует проведения маркетинговых исследований с целью определения отставания

товара фирмы от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости.

Одна из моделей, предложенных Демингом, показывает взаимосвязь понятий “планирование”, “осуществление”, “контроль” и “воздействие” (рис. 48).

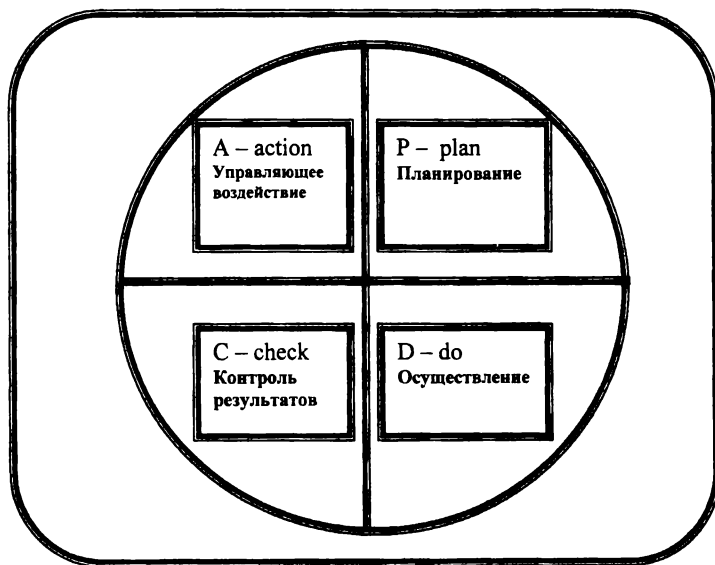


Рис. 48. Круг Деминга (PDCA)

#### ***3.4.6. Стратегия управления финансами***

Финансы можно определить как отношения, которые возникают в процессе формирования и распределения денежных ресурсов. Финансовые отношения являются необходимым элементом системы управления производством. Финансовый менеджмент и финансовые стратегии позволяют рационально управлять движением денежных средств. Вряд ли

можно осуществлять эффективное управление производством без финансовых рычагов. В широком смысле к финансовым методам и рычагам некоторые авторы относят: финансовое планирование и прогнозирование; кредитование; инвестирование; залоговые операции; лизинг; операции с ценными бумагами; налогообложение; дивидендную политику. Вряд ли можно достигнуть положительных результатов без комплексного стратегического подхода к решению финансовых проблем.

Финансовые стратегии предполагают проработку следующих вопросов:

- экономические показатели (цена, рентабельность, эффективность) конкретных товаров на конкретных рынках;
- экономические показатели функционирования фирмы (объем продаж, прибыль, показатели использования различных видов ресурсов, общие экономические показатели, устойчивость фирмы и др.);
- прогноз и сценарии изменения финансовых показателей по товарам, рынкам, фирме в целом;
- финансовые риски связаны с вероятностью потерь финансовых ресурсов.

Финансовые риски делятся на два вида: риски, связанные с покупательной способностью денег, и риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски).

К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные, дефляционные, валютные и риски ликвидности.

Инвестиционные риски могут включать: риск банкротства, биржевой, процентный, кредитный, селективный. Также к инвестиционным рискам иногда относят риск снижения доходности и риск прямых финансовых потерь.

Финансовые стратегии разнообразны и могут опираться на различные инструменты управления финансами. Разработка финансовой стратегии может затрагивать проблемы:

- планирования и прогнозирования финансовых результатов;

- инвестиционных решений;
- выбора конкретных финансовых титулов для работы на фондовом рынке;
- организации деятельности финансовых подразделений предприятия.

### **3.4.7. Стратегия информатизации и информационный менеджмент**

Без информации процесс управления невозможен. Уровень потребности в информации определяется целями управления и сложностью решаемых задач. Различные уровни управления испытывают потребность в различных видах информации (см. табл. 4).

Таблица 4

Уровень управления и потребности в информации

| Уровень управления      | Управленческая ответственность   | Информация  | Как используется информация  |
|-------------------------|--|---|--|
| 1                       | 2  | 3   | 4  |
| Высшее звено управления | Увеличение производительности, рост, накопление и использование ресурсов; выживание всей организации | Данные о среде и тенденции, прогнозы, сводные отчеты об операциях, уведомления о исключительных проблемах | Установление организационных целей, политики, ограничений, принятие решений, касающихся стратегических планов и управления всей организацией |

Окончание табл. 4

| 1                        | 2  | 3   | 4   |
|--------------------------|--|---|---|
| Среднее звено управления | Размещение ресурсов в соответствии с распределенными заданиями, установление оперативных планов, контроль операций       | Сводки о результатах операций и уведомления о исключительных ситуациях, относящихся к делу действиях и решениях других руководителей среднего звена                       | Установление оперативных планов и политики, контроль процедур, составление уведомлений о исключительных ситуациях, составление оперативных сводок по распределению ресурсов, о действиях и решениях для других управляющих среднего звена |
| Нижнее звено управления  | Производство товаров или услуг в пределах бюджетов, установление потребности в ресурсах, перевозке и хранении материалов | Свободные отчеты о взаимодействиях, подробные отчеты по проблемам, оперативные планы и политики, процедуры контроля, действия и решения связанных между собой управляющих | Составление уведомлений о исключительных ситуациях и сообщений о состоянии работы, определение потребности в ресурсах, составление рабочих календарных планов   |

Трудно представить, что в настоящее время какие-либо задачи управленческой деятельности могут решаться без использования средств вычислительной техники. Руководители предприятия должны четко представлять цели и задачи внедрения информационных систем и технологий и определить стратегию проведения работ по информатизации.

Информация, которую получают руководители на различных уровнях управления в подразделениях, связанных с производством продукции, может быть представлена следующим образом (табл. 5).

Таблица 5

Информация для руководителей разных уровней

| Уровень<br>руководителя | Информация  |
|-------------------------|---|
| Директор                | - стратегическая информация (в т.ч. экономика, политика)  |
| Начальник отдела        | - о себестоимости выпускаемой продукции;<br>- об общей выработке подразделением;<br>- о простоях оборудования в целом                                 |
| Главный технолог        | - об использовании сырья и других полуфабрикатов;<br>- о затратах сырья;<br>- о количестве отходов, проценте брака                                    |
| Начальник<br>снабжения  | - о необходимых полуфабрикатах;<br>- об объеме закупленных полуфабрикатов, их качестве;<br>- о затратах на снабжение, явке сотрудников данного отдела |
| Мастер                  | - о состоянии оборудования;<br>- о выработке каждого работника;<br>- о явке каждого работника   |



|                           |  |
|---------------------------|--|
| Начальник<br>отдела сбыта | <ul style="list-style-type: none"> <li>- о количестве проданной продукции;</li> <li>- о количестве остатков на складе;</li> <li>- о расходах на содержание склада и других<br/>затратах всего отдела;</li> <li>- о состоянии автотранспорта;</li> <li>- о явке и результатах работы работников отдела</li> </ul> |
|---------------------------|--|

Таким образом, информация, которую получает и использует для контроля каждый руководитель, различается степенью охвата и детализации в зависимости от того, к какому управленческому уровню принадлежит данный руководитель.

Процессы планирования и организации управления закупками материалов и комплектующих, производства частей и узлов и других работ, выполнение которых необходимо для выпуска продукции зависят от используемой системы производственного планирования и диспетчирования. Необходимо заметить, что на данном предприятии для различных изделий, материалов и комплектующих, как правило, используются различные типы планирования. Как правило, должны планироваться ценные материалы и комплектующие. Вспомогательные материалы часто не требуют процедуры планирования во времени с четкой привязкой к составу изделия и поэтому закупаются на основании статистически оптимального уровня запасов и т.д.

Совсем недавно наиболее распространенными системами планирования и диспетчирования были системы MRP (см. с.12). В MRP системе основной акцент делается на использовании информации о поставщиках, заказчиках и производственных процессах для управления потоками материалов и комплектующих. Партии исходных материалов и комплектующих планируются к поступлению на предприятия в соответствии со временем, когда они потребуются для выпуска готовой продукции. Готовая продукция производится и доставляется заказчикам в соответствии с согласованными обязательствами.

согласованными обязательствами. Таким образом, партии исходных материалов поступают одна за другой как бы “проталкивая” ранее поступившие по всем стадиям производственного процесса. Принцип “толкающей системы”: изготавливать узлы и поставлять их на следующую стадию производства, где они необходимы, или на склад, тем самым “проталкивая” материалы по производственному процессу в соответствии с планом.

Если предприятие имеет процессное производство (Process Industry), то применение MRP функциональности оправдано в случае относительно длительного производственного цикла.

MRP системы редко используются для планирования материальных потребностей в сервисных, транспортных, торговых и других организациях непромышленного профиля, хотя потенциально идеи MRP систем могут быть с некоторыми допущениями применены и для непромышленных предприятий, деятельность которых требует планирования материалов в относительно длительном интервале времени.

MRP системы базируются на планировании материалов для удовлетворения потребностей производства и включают непосредственно функциональность MRP, функциональность по описанию и планированию загрузки производственных мощностей CRP (Capacity Resources Planning) и имеют своей целью создание оптимальных условий для реализации производственного плана выпуска продукции.

Основная идея MRP систем состоит в том, что любая учетная единица материалов или комплектующих, необходимых для производства изделия, должна быть в наличии в нужное время и в нужном количестве.

Основным преимуществом MRP систем является формирование последовательности производственных операций с материалами и комплектующими, обеспечивающей своевременное изготовление узлов (полуфабрикатов) для реализации основного производственного плана по выпуску готовой продукции.

Основные элементы MRP системы можно разделить на элементы, предоставляющие информацию о программной реализации алгоритмической основы MRP и элементы, представляющие результат функционирования программной реализации MRP.

Планирование для производственных предприятий в общем случае описывается четырьмя функциональными уровнями, каждый из которых определяется длительностью горизонта планирования и субъектами планирования:

- Стратегическое планирование;
- Долгосрочное планирование (от полугодия до 1.5 лет);
- Среднесрочное планирование (от нескольких недель до нескольких месяцев) ;
- Оперативное планирование (неделя, несколько недель) .

### **Планирование производственных потребностей (MRP II)**

На странице 12 уже были даны краткие пояснения в отношении основных отличий систем MRP и MRP II . Первая система осуществляет планирование в основном материальных потребностей для производства (принципы планирования были рассмотрены ранее в третьем разделе учебного пособия). Система MRP II предназначена для планирования всех ресурсов предприятия для реализации производственного плана – материалов, мощностей и денежных средств. В настоящее время значительная часть корпоративных информационных систем строится на основе ERP – систем (Enterprise Resource Planning или планирование ресурсов предприятия). В данные системы входит и модуль управления финансами. Помимо приведенных выше действий ERP – система позволяет осуществлять электронный обмен данными с другими системами, моделировать некоторые ситуации, связанные с прогнозированием и планированием.

ERP система в свою очередь является дальнейшим развитием системы MRP II и включает в себя планирование ресурсов предприятия для всех основных видов деятельности.

Планирование и конструирование корпоративных информационных систем должно выполняться с соблюдением следующих требований:

- модули конструируются сразу с учетом общей стратегии работы корпорации;
- механизмы взаимодействия программных модулей разрабатываются до начала конструирования самих модулей;
- интерфейсы сопряжения программных модулей должны быть точно документированы (обычно в качестве корпоративных стандартов);
- потоки данных необходимо оценить и сопоставить с возможностями имеющихся или планируемых сетей телекоммуникаций.

Набор модулей конструируется в виде блоков, “навешиваемых” на интерфейсы сопряжения. Программные модули очень редко могут повторить организационную структуру организации. Если возможно применить одни и те же модули в различных подразделениях одной организации, то это говорит о высоком уровне унификации и об однородности организационной структуры. На практике, такая однородность встречается достаточно редко. В третьем разделе учебного пособия обсуждался вопрос об отклонениях от идеальной иерархии.

Рабочие места во всех подразделениях, подлежащих автоматизации, формируются из программных модулей и объединяются в единую бизнес-схему. Структуры данных и программных модулей вовсе не обязаны быть тождественны схеме бизнес-процессов. Установка аппаратуры и средств телекоммуникаций осуществляется в соответствии со схемами рабочих мест и потоков данных.

Сначала разрабатываются методики учета и управления, корпоративные стандарты взаимодействия модулей и сразу после этого – модули автоматизации работы головной компании. На первых этапах работы обобщенные аналитические данные можно вводить в систему вручную, а также получать из старых программ автоматизации, уже работающих на фирме.

На следующих этапах развития корпоративной информационной системы автоматизируются участки, создающие первичные документы. Например, получение, отпуск товаров, планирование финансовых операций, бухгалтерский учет и т.д. эти модули подключаются к корпоративной информационной системе через интерфейсы данных, что уменьшает вероятность возникновения случайных ошибок при вводе данных вручную. Система предназначена не только для автоматизации бухгалтерского и управленческого учета, но и всех стадий производственного процесса, от стадии планирования производственных заданий и технической подготовки производства до выпуска, складирования и реализации готовой продукции.

В данную корпоративную информационную систему входят модули “бухгалтерский учет и отчетность”, “техничко-экономическое планирование”, “анализ финансово-хозяйственной деятельности”.

### **Методы анализа и рационализации потоков информации**

Поток информации связывает источники информации с потребителями, которые используют полученные сообщения для решения задач управления. Поток информации определяется как совокупность двух понятий:

- схемы потока информации,
- элемент потока информации.

Схемы потока информации задаются указанием отношений вхождения относительно каждого элемента потока.

Элементами потока информации могут быть:

- документы;
- элементы документов (показатели, реквизиты);
- операторы (люди, устройства, подразделения);
- исходные документы (показатели) – это документы, которые служат источниками информации для формирования других документов;

- производные документы – те, которые формируются на основе других документов.

В потоке информации определяют два основных параметра:

- направление потока (задается местом его входа и выхода),
- плотность потока (плотность = объем информации / длительность передачи).

### **Анализ потоков информации**

Исследование потоков информации складывается из двух этапов:

- обследование реальных потоков;
- анализ полученных результатов.

Проведение анализа потоков информации должно приводить к совершенствованию существующего документооборота.

Совершенствование документооборота заключается.

- в совершенствовании форм документов,
- в сокращении их числа и числа копий,
- в изменении маршрутов движения документов и алгоритмов их формирования.

Для каждой иерархической ступени руководства требуется своя специфическая информация о ходе выполнения работ. Эта специфика проявляется в двух различных аспектах:

- широта охвата информации,
- степень ее детализации.

### **Источники информации**

Среди наиболее важных видов источников информации можно выделить:

- источники внутри самой компании:
  - деятельность специализированных групп сотрудников,
  - периодические отчеты,

- всевозможные информационные связи;
- публикуемые источники, такие как:
  - отчеты правительственных агентств,
  - отчеты торговых организаций,
  - научные публикации,
  - торговые журналы,
  - справочники и списки,
  - обшые публикации;
- другие компании:
  - поставшники,
  - рекламные агентства и средства массовой информации,
  - заказчики (включая дилеров и оптовиков),
  - конкуренты;
- информационная индустрия:
  - фирмы, занимающиеся исследованиями в области маркетинга,
  - другие специализированные агентства, такие как служба газетных вырезок, служба проверки рекламы, служба кредита и т.д.

В большинстве компаний значительную долю используемой менеджерами информации обеспечивают внутренние источники. Специализированная группа работников занята целиком или частично информационным обеспечением. Группа может включать следующие отделы: маркетинговых исследований, анализа продаж, планирования, экономического анализа, исследования операций и системного анализа.

Кроме создания подобных специализированных групп, каждая компания практикует регулярные отчеты линейных руководителей и служащих, такие как доклады продавцов по телефону, разработанные для получения текущей рыночной информации.

Публикуемые источники поставляют разнообразную информацию по многим вопросам, относящимся к управлению, таким как население, экономические условия, производство, продажи, правовые и нормативные акты и т.д. Объем и

надежность такой информации очень разнятся по отраслям и странам мира. Тем не менее очень трудно найти проблему, по которой нет хоть какой-нибудь опубликованной информации.

Другие компании способны поставлять полезную информацию фирмам, с которыми они связываются, стремясь продать товары или предоставить услуги. В настоящее время все большая доля информации поставляется фирмами, специализирующимися на сборе и анализе информации, предлагаемой впоследствии либо любому заказчику в виде стандартизированного продукта, либо строго по заказу.

Данные о будущих тенденциях и возможностях, полученные в ходе изучения внешней среды, прогнозирования и анализа ее состояния, должны быть собраны в базе данных стратегической информации. В процессе сбора и обработки стратегическая информация проходит через систему фильтров (рис. 49).

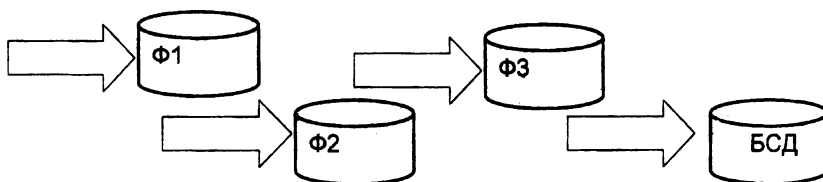


Рис. 49. Система стратегических фильтров

БСД – база стратегических данных (данные, упорядоченные по целевому назначению);

1 фильтр (Ф1) – процесс изучения внешней среды, методы прогнозирования;

2 фильтр (Ф2) – психологический фильтр, основанный на мысленной модели, используемой руководителем для выявления актуальных данных;



3 фильтр (Ф3) – внутрифирменная руководящая иерархия, “не умеющая” или “не желающая” осознавать слабые сигналы среды.

При сборе стратегически значимых данных следует помнить об основных свойствах информации, к которым могут быть отнесены:

- синтаксические свойства, т.е. форма представления сообщений;
- семантические свойства, т.е. какой смысл имеет данная информация;
- прагматические свойства, т.е. как может быть использована информация в настоящем и будущем.

В процессе сбора и анализа стратегически занимаемой информации необходимо стремиться максимально увеличить достоверность информации, сопоставляя “слабые и сильные” сигналы, поступающие из внешней среды.

Современный уровень информатизации общества предопределяет использование новейших технических, технологических, программных средств в различных информационных системах экономических объектов. Основные требования к компьютерному анализу:

- своевременное и полное удовлетворение вычислительных и информационных потребностей специалиста при проведении анализа;
- минимальное время ответа на аналитические запросы; возможность представления выходной информации в табличной и графической формах;
- возможность внесения корректив в методику расчетов и в формы отображения конечного результата;
- работа в составе вычислительной сети; простота диалога в системе человек-машина.

Автоматизированное рабочее место (АРМ) специалиста – это инструмент рационализации и интенсификации управленческой деятельности. АРМ имеет проблемно-профессиональную ориентацию на конкретную предметную

область и представляет собой средство общения специалиста с автоматизированными информационными системами.

### **3.5. Анализ, проектирование и внедрение стратегических управленческих решений**

Рассматривая стратегический менеджмент как процесс воздействия на организационную систему с целью вывода ее на желаемую траекторию развития в долгосрочной перспективе, необходимо определить основные направления анализа, разработки и внедрения управленческих решений.

#### ***3.5.1. Анализ, прогнозирование и проектирование СЗХ***

Для целей анализа стратегического взаимодействия внутренней и внешней среды СЗХ, для разработки стратегических планов и прогнозов могут быть применены различные качественные и количественные методы анализа.

Методы могут быть классифицированы как аналитические, статистические, теоретико-множественные, логические, лингвистические, семиотические, графические. Анализ СЗХ может осуществляться на основе целевого, ситуационного, системного подходов. К наиболее известным экономико-математическим методам и моделям могут быть отнесены, например, производственная функция Кобба – Дугласа, балансные модели, модели объемно-календарного планирования (упорядоченные по времени, по расписанию), потоковые (транспортные), модели распределения и назначения, управления запасами, износа и замены оборудования, модели массового обслуживания, состязательные модели.

Для анализа или разработки стратегии можно опираться также на различные методы.

**Мозговая атака** предполагает коллективную генерацию идей.

**Методы типа сценариев** позволяют создать представление о проблеме. Обычно сценарии подготавливаются в письменном виде.

**Экспертные оценки**, предполагают формирование экспертных групп; тренировку экспертов; методики экспертных опросов.

**Дельфийский метод**, который является разновидностью метода экспертных оценок. Метод "Дельфи" представляет собой организованную экспертную оценку желаемого будущего состояния организации.

Задача состоит в уменьшении влияния психологических факторов. Используется обратная связь (эксперты знакомятся с результатами предшествующего тура опросов).

Этапы реализации метода "Дельфи":

- Формируется группа экспертов;
- Методом "мозгового штурма" определяются возможные перспективные цели;
- Каждый эксперт анонимно и независимо от других выбирает наиболее важные цели и ранжирует их;
- На основе частных экспертных оценок составляется единая ранжированная система целей;
- После обсуждения работа продолжается до полного совпадения экспертных оценок или прекращается по решению руководителя организации.

Согласованное обсуждение целей развития организации позволяет смягчить межгрупповые конфликты и улучшить координацию работы служб и отделов организации.

Недостаток метода: зависимость результатов от состава и квалификации экспертов (субъективность оценки).

**Дерева целей** – метод анализа иерархических структур. Обычно дерево – это строго иерархическая структура, но часто сам метод может

использоваться и в случае слабых иерархий. На рис. 50 показан процесс решения, прогнозов, направлений развития на основе построения дерева:

- целей;
- функций;
- проблем.

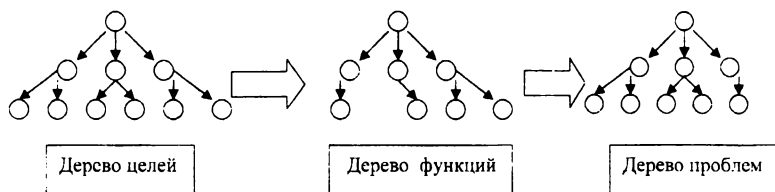


Рис. 50. Дерево целей, функций и проблем

Также могут быть разработаны и другие виды деревьев, например, дерево направлений развития (в виде прогнозов).

Основная идея **морфологических методов**, заключается в систематическом поиске наибольшего числа вариантов решения поставленной проблемы.

Исходные принципы:

- равный интерес ко всем объектам морфологического моделирования;
- ликвидация всех ограничений и оценок до тех пор, пока не будет получена полная структура исследуемой области;
- максимально точная формулировка поставленной проблемы;

Кроме того, известны отдельные способы морфологического моделирования:

- метод систематического покрытия поля;

- метод отрицания и конструирования;
- метод морфологического ящика;
- метод экстремальных ситуаций;
- метод сопоставления совершенного с дефектным;
- метод обобщения.

Табл. 6 иллюстрирует возможность применения морфологических моделей для анализа стратегий. Модель позволяет описать состояние объекта и рассмотреть возможные варианты стратегического развития.

Таблица 6

Пример морфологической модели управления рынком

| №<br>п/п | Характеристики<br>состояния объекта и<br>рычага воздействия | Значение показателя |         |         |
|----------|---|---------------------|---------|---------|
|          |   | Низкое              | Среднее | Высокое |
| 1        | Объем рынка   | 1.1                 | 1.2     | 1.3     |
| 2        | Конкуренция   | 2.1                 | 2.2     | 2.3     |
| 3        | Информированность   | 3.1                 | 3.2     | 3.3     |
| 4        | Отношение к цене  | 4.1                 | 4.2     | 4.3     |
| 5        | Цена  | 5.1                 | 5.2     | 5.3     |
| 6        | Реклама   | 6.1                 | 6.2     | 6.3     |

Другой иллюстрацией является модель, которая может быть применена для сегментации рынка. С помощью этой модели фирма может осуществить выбор возможного варианта сегментирования. Например, F1-F2-F3 – виды товаров, а C1-C2-C3 – группы потенциальных покупателей.

Для сегментации рынков может применяться морфологическая модель, показанная на рис. 51.

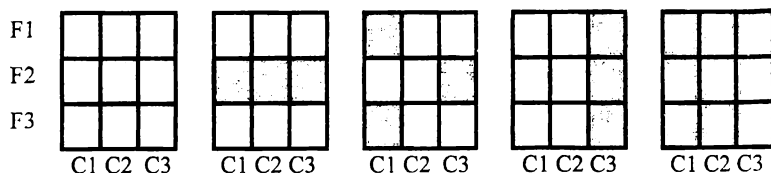


Рис. 51. Морфологическая модель, применяемая для сегментации рынков

**Метод решающих матриц** обычно используется как метод повышения достоверности экспертной оценки путем разделения проблемы с большей неопределенностью на подпроблемы и пошаговое получение оценок.

Основы метода **имитационного моделирования** или иначе – метода системной динамики (System Dynamics Simulation Modeling) разработаны Дж. Форрестером (США) в 50-е годы.

В основе метода **ситуационного подхода** лежит ситуация конкретный набор обстоятельств, которые значительно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации:

- внутренние ситуационные факторы организации (цели, структура, задачи, технология и люди);
- внешние (потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов). Они делятся на среду прямого воздействия (потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы, поставщики трудовых ресурсов, материалов, капиталов) и среду косвенного воздействия (состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, НТП,

международные события).

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации более эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций.

Ситуационный подход можно представить как многошаговый процесс, при формировании которого необходимо учитывать, что:

- для принятия решений необходимо знание конкретной ситуации, особенностей индивидуального и группового поведения, методов системного анализа, методов планирования;
- каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия (например, повышение заработной платы приводит к большим затратам);
- руководитель должен правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;
- руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем.

Для целей стратегического анализа и планирования СЗХ, внешней и внутренней среды также применяются:

- PEST – метод,
- SNW – анализ;
- SWOT – анализ.

**PEST-метод** позволяет сопоставить политические, социальные, технологические и экономические факторы ( рис. 52).

PEST-метод может применяться для анализа тенденций развития корпоративной стратегии.

**SNW** – анализ может быть использован для анализа продуктового профиля. Анализ может быть проведен путем сравнения сильных и слабых сторон традиционных и новых товаров по сравнению с “нейтральным” уровнем.

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Политические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• государственное регулирование конкуренции;</li> <li>• изменения в исполнительной и законодательной власти;</li> <li>• изменения законодательства.</li> </ul> | <p><b>Экономические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• характеристики экономической ситуации;</li> <li>• уровень инфляции;</li> <li>• экспортно-импортная политика;</li> <li>• экономические издержки организации.</li> </ul> |
| <p><b>Социальные факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения в системах ценностей;</li> <li>• изменения в стиле жизни;</li> <li>• изменения отношения к образованию, отдыху, работе.</li> </ul>                   | <p><b>Технологические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тенденции в НИОКР;</li> <li>• государственная технологическая политика;</li> <li>• скорость изменения в технологических инновациях.</li> </ul>                       |

Рис. 52. PEST – метод (Policy, economy, social, technology)



Таблица 7

## SNW – анализ

| №<br>п/п | Виды товаров | Характеристики товаров |                                   |                   |
|----------|--------------|------------------------|-----------------------------------|-------------------|
|          |              | Сильные<br>стороны     | Средний<br>нейтральный<br>уровень | Слабые<br>стороны |
| 1        | Традиционные | S1                     | N1                                | W1                |
| 2        | Новые        | S2                     | N2                                | W2                |

**SWOT-анализ** (анализ угроз и возможностей) дает возможность оценить степень влияния внешней среды на текущую и будущую деятельность фирмы. Оценка внешней среды может быть проведена с помощью SWOT-анализа. SWOT-анализ включает в себя исследование инфраструктуры предприятия (клиентура, поставщики, посредники, конкуренты) и исследование внутренней среды предприятия.

Можно определить среду как совокупность всех систем, за исключением системы, образованной для достижения поставленной цели.

Если система не имеет связи с внешней средой, то такая система считается закрытой.

Однако следует помнить, что весьма затруднительно учесть все входы и выходы в рассматриваемую систему. Более того, обычно экспериментатор находится внутри системы и сам изменяется в процессе эксперимента вместе с системой.

При анализе среды полезным может оказаться использование термина “существенная среда”.

К существенной среде могут быть отнесены факторы среды и процессы, происходящие в среде, оказывающие значительное и непосредственное влияние на рассматриваемую систему.

Общий вид матрицы SWOT – анализа показан на рис. 53.

| Оценка<br>потенциала | Возможности (O) | Угрозы (Т)   |
|----------------------|-----------------|--------------|
| Сила<br>(S)          | I. Поле SO      | II. Поле ST  |
| Слабость<br>(W)      | IV. Поле WO     | III. Поле WT |

Рис. 53. Общий вид матрицы SWOT – анализа

### **Внутренняя и внешняя среды организации**

Внешняя среда организации состоит из отдельных людей, групп или учреждений, предоставляющих ей ресурсы, влияющие на то, как принимаются решения внутри организации, или являющихся потребителями результатов ее деятельности, т.е. продукции и услуг.

Факторы внешней среды: экономические, политические, рыночные, технологические, международные, факторы конкуренции, социальные.

Существует мнение, что процессы, происходящие в организации, определяются в первую очередь внешней средой, а во вторую – внутренней. Внешняя среда устанавливает правила игры, а внутренняя среда определяет успех или неудачу.

Выделяют следующие элементы внешней среды: государство, финансовые организации, клиенты, поставщики, конкуренты, учебные заведения, источники трудовых ресурсов.

Воздействия внешней среды приводят к изменению организационной структуры, пересмотру стратегии, изменению целей. Важнейшая характеристика – степень изменчивости внешней среды. Она зависит от особенностей вида деятельности, уровня развития НТП, политической системы. На характеристики изменчивости внешней среды влияют:

- политическая ситуация в стране и за рубежом (необходимо описать текущее состояние и основные тенденции развития);
- экономическая ситуация;
- социально-экономическая ситуация.

Целесообразно рассмотреть возможности и угрозы, возникающие в среде.

Анализ среды может быть проведен, например, по следующим направлениям:

- оценка изменений, происходящих в существенной среде, рассматриваемых с позиции текущих интересов фирмы;
- оценка, осуществляемая с позиции стратегических интересов фирмы, т.е. интересов, которые могут возникнуть в будущем.

Необходимо также отметить, что не всегда возможности и угрозы связаны с внешней средой, т.к. всегда могут возникать угрозы и возможности для деятельности любого предприятия и внутри него. К примеру, потеря квалифицированного и ценного сотрудника может рассматриваться как угроза, если эта потеря происходит на этапе быстрого перехода предприятия из одного состояния в другое, а данный сотрудник напрямую был занят этой проблемой. В итоге конкурентные позиции по некоторым направлениям будут сданы. Такая же ситуация складывается по отношению к сильным и слабым сторонам предприятия. Нельзя их относить только к внутренним проблемам, зачастую перспектива быть сильнее либо слабее зависит от внешней среды, и не всегда связанных с возможностями.

В табл. 8 и 9 рассмотрены соответственно способы оценки возможностей и угроз, существенных для организации.

Таблица 8

Матрица возможностей

| Вероятность<br>использования<br>возможностей | Влияние возможностей на организацию |           |           |
|--|-------------------------------------|-----------|-----------|
|  | Сильное                             | Умеренное | Малое     |
| Высокая                                      | Поле "ВС"                           | Поле "ВУ" | Поле "ВМ" |
| Средняя                                      | Поле "СС"                           | Поле "СУ" | Поле "СМ" |
| Низкая                                       | Поле "НС"                           | Поле "НУ" | Поле "НМ" |

Таблица 9

Матрица угроз

| Вероятность<br>реализации<br>угроз | Влияние угроз на организацию |                          |                      |                 |
|------------------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|
|                                    | Разрушение                   | Критическое<br>состояние | Тяжелое<br>состояние | Легкие<br>ушибы |
| Высокая                            | Поле "ВС"                    | Поле "ВУ"                | Поле<br>"ВМ"         | Поле<br>"ВЛ"    |
| Средняя                            | Поле "СС"                    | Поле "СУ"                | Поле<br>"СМ"         | Поле<br>"СЛ"    |
| Низкая                             | Поле "НС"                    | Поле "НУ"                | Поле<br>"НМ"         | Поле<br>"НЛ"    |

Табл. 10 иллюстрирует возможность формирования интегральной оценки профиля среды.

Таблица 10

Пример интегральной оценки профиля среды

| Факторы<br>среды | Важность<br>для отрасли<br>А | Влияние на<br>организацию<br>В | Уровень<br>влияния<br>С | Оценка<br>состояния<br>$D=A*B*C$ |
|------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Стабильность     | 0,3                          | 0,4                            | 2                       | 0,24                             |

Для анализа стратегической зоны хозяйствования можно выделить следующие виды рисков (угроз):

- возможные потери среди ведущих специалистов фирмы;
- потери среди руководства;
- утечка стратегически важной информации;
- противоправные действия со стороны сотрудников фирмы или сторонних лиц;
- различные виды имущественного ущерба;
- форс-мажорные обстоятельства.

Но возможны и другие способы классификации рисков:

- природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Предприятие заинтересовано в оценке своих сильных и слабых сторон по следующим направлениям:

- маркетинг,
- производство,
- финансовое состояние,
- персонал,

- качество управления.

При этом определяются области деятельности и функции, в которых предприятие имеет достижения, и те, которые нуждаются в улучшении по рыночным показателям.

### ***3.5.2. Внедрение и оценка стратегии***

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями. Оценка должна проводиться системно и непрерывно, чтобы быть эффективной. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз.

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки.

Требования к системе стратегического управления:

- цельность системы стратегического планирования;
- отсутствие конфликтов между стратегическим планированием и текущим управлением;
- наличие достоверной и полной обеспечивающей информации;
- наличие навыков стратегического планирования и управления;
- мотивация сотрудников на стратегические изменения;
- наличие ресурсов для стратегического планирования;
- вовлечение квалифицированного персонала;
- высвобождение времени руководителей для стратегического планирования.

Выбор вида стратегии – завершающая стадия на этапе разработки стратегии. Это в достаточной степени формализованная процедура. Вместе с тем выбор не

может быть окончательным в связи с тем, что другие организации при разработке своих вариантов могут существенным образом повлиять на формулирование стратегии данной организации. Кроме того, на выбор варианта стратегии могут повлиять ранее используемая стратегия, а также личность руководителей, их предпочтения и ряд других факторов.

Этап внедрения стратегии не менее важен, чем ее разработка. Одна из сложностей при внедрении стратегии связана с вопросом соответствия существующей структуры управления выбранной стратегии. Вместе с тем изменения в структуре еще не обеспечивают реализацию стратегии; на практике для реального внедрения выбранного варианта стратегии создаются план внедрения, система контроля и определяется, какие изменения отдельных позиций допустимы в самой стратегии.

Все это означает необходимость:

- четко определить цель деятельности, которую руководитель и подчиненный ему коллектив должны достичь для реализации стратегических задач организации, а также выполняемые ими функции;
- разработать последовательность шагов (этапов), необходимых для достижения целей деятельности, и систему оценки их выполнения;
- предусмотреть все виды ресурсов (технических, материальных, финансовых и человеческих) для реализации предусмотренных действий.

Организация реализации стратегии фирмы может потребовать решение следующих вопросов:

- анализ действующей в организации реализации стратегии фирмы за прошлые 5 лет;
- выявление узких мест в организации процессов (прежде всего в части выполнения принципов параллельности, непрерывности, прямооточности, пропорциональности, ритмичности контроля и учета выполнения стратегических планов, системы мотивации, регулирования).

Реализация этого плана предполагает, что ежедневно и на каждом рабочем месте исполнители проявляют заинтересованность в выполнении соответствующих заданий, а структуры управления обеспечивают их практическое осуществление.

Контроль и оценка стратегии – завершающий этап, на котором рассматривается все предприятие в целом по ряду критериев (табл. 11).

Таблица 11

Пример системы критериев для оценки стратегии

| Внутренние критерии:                      | Внешние критерии:   |
|---|---|
| - повышение производительности труда;     | - увеличение полученной прибыли;                                      |
| - улучшение психологического климата;     | - снижение процентной ставки;   |
| - улучшение качества продукции и услуг;   | - стабильность положения конкурентов на рынке;                        |
| - увеличение дивидендов на каждую акцию;  | - относительное снижение стоимости сырья;                             |
| - увеличение доли рынка;                  | - сложность первоначального вхождения на рынок выпускаемого продукта. |
| - освоение выпуска новых видов продукции. |   |

Опыт западных стран по стратегическому управлению заключается в следующем:

- определение стратегических целей организации, для чего необходимо разработать структуру целей организации, составить персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели (например, обеспечение безопасности, сохранение окружающей среды);



- определение характерной компетенции предприятия, т.е. такого важного ресурса фирмы, который представляет лицо фирмы, ее силу, создает преимущества в конкурентной борьбе и состоит из суммы компетенций ее персонала;
- стратегическое исследование внешней среды организации для определения, с одной стороны, благоприятных возможностей, а с другой – опасностей, возникающих для фирмы со стороны ее конкурентов в результате действия определенных социальных причин или правительственного регулирования;
- формирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий или возможностей противостоять негативным факторам, что предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной структуры, информационной системы, исполнительной системы измерения и обоснование плана компенсаций сотрудникам;
- оценка стратегии, т.е. оценка того, насколько выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они эффект «синергии» (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они.

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии.

В организациях обычно принята практика заключительного контроля результатов работы организации за год, в соответствии с которой в конце каждого года проводится расширенное совещание руководителя компании с руководителями всех отделов по поводу достижения намеченных годовых целей, обеспечивающих поддержку целей стратегического плана.

Эта процедура позволяет руководству фирмы оценить, насколько реалистичны составленные планы, а также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем.

## **Раздел 4**

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

Приведенные в разделе ситуации для стратегического анализа подготовлены на основе материалов и примеров[19].

Ознакомьтесь с конкретной ситуацией, проведите ее анализ и затем ответьте на вопросы для самопроверки.

#### **4.1. Стратегическое планирование на фирме «АВС»**

В конце 90-х годов корпорация «АВС» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали “кризисом имиджа марки фирмы”. Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция резко усилилась. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «АВС» занимала традиционно сильные позиции. Между тем «АВС» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но привели к снижению прибыли. Руководство «АВС» определило основные направления : “Если «АВС» хочет выжить и укрепить позиции, то мы должны шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «АВС» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.”

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «АВС» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание

корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «ABC» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «ABC» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «ABC» стала бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на продвинутом уровне при помощи магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «ABC» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей. Финансовая сеть «ABC» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря входящей в ее состав фирме «DEF» и своим активным счетам с расчетом по кредитным карточкам.

Вопросы к домашнему заданию:

- Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

- Как ценности руководителей стратегического уровня повлияли на их отношение к диверсификации?
- Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «АВС» ?
- Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «АВС» ?
- Как вы считаете, изменила ли «АВС» свою миссию?

## 4.2. Стратегическое управление финансами

Пол Глейзер сидел за столом, посматривая из окна своей конторы на 14-м этаже здания штаб-квартиры Западного Банка. Он был горд тем, что успел сделать с тех пор, как два года назад, в январе 1986 г., стал президентом этого объединенного банка. Банк увеличил свои активы с 50 до 70 млн. долл. и полностью справился со всеми доставшимися ему в наследство проблемами по кредитам. Единственную его заботу составляла рентабельность банка — она была все еще значительно ниже отраслевых норм. Вкладчики банка были тоже этим озабочены. Пол раздумывал, можно ли было за это время сделать что-либо иначе в деле управления банком.

Западный Банк приносил очень высокий доход в 70-е годы и в начале 80-х. Но дела в 1984 и 1985 гг. пошли плохо, в первую очередь, из-за проблем, касающихся «портфеля кредитов». Кроме того, многие члены правления полагали, что банк неадекватно реагировал на изменение внешней среды. Уменьшение государственного влияния на норму процента по вкладам и пересмотр типов организаций, которые могут участвовать в банковской деятельности, привели к существенным изменениям требований, предъявляемых для успешного ведения банковских дел. Банкирам теперь уже нельзя было просто сидеть и ждать, пока клиенты придут делать вклады, или униженно просить кредитов. Борьба за клиента обострялась, и те банки, где не

было профессионального подхода к маркетингу, неизбежно оставались позади. Более того, в отрасли поднялась волна слияний и поглощений, банки становились крупнее, и, в отличие от прошлых тенденций, банки среднего и большого размера обгоняли в своей деятельности малые банки.

Правление полагало, что президент, занимавший этот пост перед Полом, слишком был занят сиюминутными делами вместо того, чтобы заниматься стратегическими вопросами. Поэтому и было решено рекомендовать на место президента Пола Глейзера. Пол был до этого президентом другого объединенного банка в той же области и считался динамичным, опытным банкиром, который понимал тенденции промышленности, имел отличное видение и качества лидера.

Когда Пол стал президентом, банку не доставало четкой рыночной ориентации и долгосрочной направленности. Банк понес большие потери в предыдущем году из-за проблем с «портфелем кредитов». Пол знал, что требовались принципиальные перемены. Он сместил старшего служащего по ссудам и главного служащего по финансам и обратился к сторонней консультационной фирме для создания долгосрочного плана работы банка. Поскольку он полагал, что его новые старшие служащие будут заняты знакомством со своими подчиненными и новыми делами, а также разрешением проблем с «портфелем кредитов», он решил не привлекать их к процессу планирования.

Кроме глубокого анализа вопросов конкуренции и рынка, фирма-консультант определила основные внутренние резервы и слабости банка. Она пришла к выводу, что основные резервы банка заключены в его знающей и опытной «команде» высшего руководства и его высокой репутации в деловых кругах. Основные же слабости Западного Банка заключались в недостаточно ясном определении рынка, представляющем его главную цель, и отсутствии плана в области маркетинга.

Пол работал в тесном контакте с консультантами, и они пришли к совместному выводу, что если Западный Банк хочет остаться

конкурентоспособным и прибыльным, он должен существенно увеличить свои размеры. При размере активов банка 90 —100 млн. дол. предполагаемые размеры прибыли могли бы обеспечивать рыночную деятельность на уровне, необходимом для эффективной работы банка в сложившихся внешних условиях. Была также более ясно определена рыночная ниша: это профессионалы, служащие и отдельные категории мелкого бизнеса.

Был сделан вывод: достичь преимущества в конкуренции с основными банками можно, если обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов, а это банк мог обеспечить, будучи малым банком в округе, которую он обслуживает. Кроме того, было рекомендовано нанять профессионалов для работы с рынком. Была поставлена цель достичь размеров активов в 80 млн.дол.к 1 января 1988 г.

Консультанты представили доклад о результатах анализа деятельности банка и свои выводы. Пол созвал совещание служащих из числа руководящего состава, на котором он подробно рассказал о выработанном плане и ответил на вопросы. Он просил также служащих после совещания ознакомить с планом своих подчиненных и вручил каждому руководящему сотруднику копию плана.

Пол решил принять на работу человека с опытом в области маркетинга на должность руководителя высшего уровня в области развития бизнеса. Этот сотрудник, в чьи обязанности предполагалось включить вопросы разработки и координации планов маркетинга, должен был работать со служащими отдела займов как консультант, помогая им в активном взимании платежей с настоящих и перспективных клиентов, а также работать с персоналом, непосредственно осуществляющим банковские операции (например, с кассирами и служащими по новым счетам), обеспечивая их обучение для повышения информированности о результатах сделок и повышения качества обслуживания клиентов. На эту должность в начале 1985 г. был назначен Ларри Бейкер. Подотчетен он был непосредственно президенту банка.

В разговоре с заведующей отделом займов Уики Томпсон Пол рекомендовал ей работать в тесном контакте с Бейкером и привлекать

служащих ее отдела к действиям, разработанным для нового подхода к ведению дел, например к программам вызова служащих, по которым они должны выезжать с визитами к существующим и потенциальным клиентам.

Через шесть месяцев после внедрения этого плана Пол заметил: многое, что по его предположениям должно было измениться, осталось в том же виде. Наблюдая время от времени за работой, он полагал, что обслуживание клиентов ведется на приемлемом, но не на отличном уровне. Руководитель службы развития бизнеса недалеко продвинулся в деле кооперации со служащими отдела займов, целью которой являлась организация их выездов по вызовам со стороны потенциальных клиентов. Темпы увеличения суммы вкладов были ниже, чем предполагалось.

Поэтому Пол решил, что часть проблемы заключалась в необходимости направлять и заинтересовывать людей в том, чтобы они оправдывали связываемые с ними ожидания. Он решил применить методику управления по целям, аналогичной той, которую он использовал, когда работал управляющим отделения более крупного банка на востоке страны. По этой системе, специально разработанной для банка, руководители всех уровней должны сначала обсуждать формулируемые ими тактические цели со своим непосредственным начальником, а затем доводить эти цели до сведения подчиненных, которые на основании этого определяют свои цели. Таким образом, обеспечивается координация действий, предпринимаемых на разных уровнях организации. Эта система также побуждает руководителей в какой-то мере принимать участие в совместной со своими подчиненными работе по выработке целей. В планы Пола входило создание таких условий, чтобы те цели, которые ставят перед собой его служащие, соответствовали разработанным им долгосрочным стратегиям. Предполагалось, что руководящие работники периодически должны рассматривать работу организации в отношении выполнения поставленных целей и ежегодно оценивать, насколько хорошо работали служащие в течение года для достижения этих целей. Увеличение заработной платы и продвижение по

службе ставятся в зависимость от полученных оценок. В конце 1987 г. Пол еще полагал, что это направление, выбранное для развития банка в начале 1986 г., является верным. Он, однако, был разочарован тем, что первоначальные цели так и не были достигнуты. Сумма вкладов возросла до 70 млн. дол., а не до 80, а рентабельность в виде дохода на акцию увеличилась с 4 до 7%, что оказалось гораздо меньше, чем ожидаемые 15%. И хотя условия конкуренции были не более жесткими, чем предполагалось, и не было других внешних событий, которые бы «кудалили» по банку, цели, поставленные перед банком, не были достигнуты. Он работал все же хуже отраслевой нормы. Президент банка не мог понять, в чем заключается основная проблема.

Было решено привлечь местную консультационную фирму для проведения опроса служащих банка в надежде, что полученная информация поможет прояснить ситуацию. При опросе был проведен ряд разговоров с отдельными служащими и с группами по 5 - 7 человек (включая одну группу руководящих работников). Эти встречи с группами позволили исследователям участвовать в обсуждении тревог и проблем, таящихся в глубине.

Вот коротко содержание этих обсуждений.

1. Опрашивающие отмечали большое различие в толковании того, что считать отличным обслуживанием клиентов. Кроме того, не было единого мнения о том, что считать более важным: эффективность осуществления самих банковских операций или работу по обслуживанию клиентов. Было много жалоб от персонала и руководителей низового звена на то, что не было ни одного занятия по обучению обслуживания клиентов, которые должны были бы проводить руководители службы развития бизнеса.

2. Что касается системы управления по целям, то большинство служащих считали ее достаточно субъективным процессом оценки деятельности организации, проводимым раз в году. Поставленные цели были обычно неясно сформулированы или имели слишком общий характер. Служащие получали очень мало информации о том, как они работают. Руководящие работники считали, что система была хорошо задумана, но нужно более серьезное



обучение тому, как определять цели и проводить анализ деятельности. Некоторые из них отмечали, что их собственные начальники воспринимают эту систему недостаточно серьезно.

3. Служащие по займам жаловались, что испытывали давление со стороны руководителя по развитию бизнеса с целью заставить их быть более активными в вопросах маркетинга. Чувствовалось также, что это вступало в противоречие с той тяжелой технической работой, которой нагружали их управляющие по ссудам. Очевидно, Ларри Бейкер просил служащих по займам принимать участие в деятельности, связанной с маркетингом. Служащие были вынуждены подчиняться, имея в виду близкие отношения Бейкера и президента банка.

4. У менеджеров было ощущение, что их часто не информируют своевременно о новых программах и направлениях развития банка. Некоторые из них высказывали пожелание, чтобы их больше привлекали к процессу долгосрочного планирования.

Вопросы:

- Какие конкретные решения или действия Пола показали его эффективность или неэффективность как разработчика стратегии, а также в качестве ее проводника в жизнь?
- Укажите, что банк предпринял, а что не сделал, но должен был бы сделать.
- Что предприняло руководство банка для мотивации сотрудников активно участвовать в работах по реализации стратегических планов организации? Сработало ли это? Почему? Что еще здесь можно было бы сделать?
- Укажите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля, которые были реализованы в данном случае?
- Какие проблемы с производственным и административным персоналом возникли в связи с позицией, занятой Ларри Бейкером в организации? Как они были решены? Как их можно решить более эффективно?

- Перечислите основные причины, которые не позволили банку добиться своих целей в отношении расширения объема деятельности и уровня прибыльности.
- Исходя из того, что вы знаете о конкретном случае, скажите, что можно сделать для усовершенствования подхода руководства банка к стратегическому планированию? Разработайте план действий по реализации предлагаемого вами подхода.

### 4.3. Стратегические перемены

Изучите и проанализируйте предлагаемую конкретную ситуацию. Проверьте свое понимание ситуации с помощью предлагаемых ниже вопросов.

"Бэнк оф Америка" был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Джаннини хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 году "Бэнк оф Америка" получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Было широко распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы:

- Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
- Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
- Какими методами сотрудники банка осуществляют перемены?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989.
3. Анташов В.А. Экономический советник менеджера: учебно-практическое пособие / В.А. Анташов, Г.В. Уварова. Минск: Финансы, учет, аудит, 1996.

4. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. М.: Финансы и статистика, 1996.
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. М.: Банки и биржи, 1997.
6. Аакер Дэвид А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер; пер. с англ. М.: ЭКСМО, 2007
7. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Высшая школа, 1994.
8. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 2-е изд. М.: Гардарики, 1996.
9. Гаджинский А.М. Логистика: учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А.М. Гаджинский. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
10. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Л. Зайверт. М.: Экономика, 1991.
11. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.
12. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. М.: Экономика, 1991.
13. Идрисов А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996.
14. Кибернетика и экономическая информация на предприятии / сост. Б.Г. Шмелев. Свердловск: УПИ, 1989.
15. “Кроссворды” для руководителя / сост. И.В. Липсиц. М.: Дело, 1992.

16. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов / М.И. Круглов. М.: Русская деловая литература, 1998.
17. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц. / Жан-Жак Ламбен. СПб.: Наука, 1996.
18. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин . М.: ИНФРА-М, 1995.
19. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992.
20. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 1998.
21. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Г. Лемке . М.: Издательство “Дело и сервис”, 2006.
22. Неруш Ю.М. Логистика: учебник для вузов / Ю.М. Неруш . 3-е изд., перераб. и дополн. М.: ЮНИТА-ДАНА, 2004.
23. Организация производства и управление предприятием: учебник / О.Г. Туровец, В.Н. Попов, В.Б. Родионов и др., под ред. О.Г. Туровца. М.: Инфра-М, 2002. 528 с.
24. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления / Б.А. Гладких [и др.] Томск: ТГУ, 1976.
25. Кузнецова Е.Ю. Разработка стратегии фирмы: методические указания по курсовому проектированию по дисциплине “Стратегический менеджмент” / Е.Ю.Кузнецова, В.И. Шилков. Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2001.
26. Сербин В.Д. Основы логистики: учебное пособие / В.Д. Сербин . Таганрог: ТРТУ , 2004.
27. Современный бизнес: учебник. В 2 т. / пер. с англ. Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуи и др. М.: Республика, 1995.
28. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова СПб.: Питер, 2007. 446 с.: ил.

- 29.Зуб Т.А. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т.Зуб. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2004.
30. Кох Ричард. Стратегия: пер. с англ. / Ричард Кох . М.: ЭКСМО, 2007
31. Дунаев О.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О.Н. Дунаев, Е.Ю. Кузнецова. Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2000.
32. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон , А.Дж . Стрикленд. 12-е изд. М.: Издательский дом "Вильямс", 2006.
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин; под ред. А.Я. Кибанова; Гос.ун-т упр. 3-е изд. доп. и перераб. М.:ИНФРА-М, 2005.
34. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам “Менеджмент”, “Маркетинг”: учебное пособие / Э.А. Уткин. М.: Финансы и статистика, 1996.
35. Управление качеством, персоналом и логистикой в машиностроении: учеб. пособие для студентов вузов / Р.Л. Биктимиров, В .А Гречишников, С.П. Дырин. 2-е изд. перераб. и доп. М.: СПб., Нижний Новгород : Питер, 2005. 256 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.
37. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. М.: Прогресс, 1992.
38. Шилков В.И. Стратегические аспекты менеджмента: учебное пособие / В.И. Шилков. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2001 .
39. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. СПб.: Питер, 2007. 240 с.: ил. Серия “Краткий курс”

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3  |
| Раздел 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КОНЦЕПЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ И<br>ПЛАНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА..... | 5  |
| Раздел 2. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ<br>И ВЫПОЛНЕНИЯ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ .....           | 22 |
| 2.1. Рекомендации по изучению теоретического материала .....  | 22 |
| 2.2. Рекомендации по выполнению домашнего задания .....   | 23 |
| 2.2.1. Темы домашних заданий по дисциплине "Организация и<br>планирование производства" .....       | 28 |
| 2.2.2. Темы домашних заданий по разделу "Стратегическое<br>планирование производства" .....         | 33 |
| 2.3. Вопросы для самоконтроля .....   | 34 |
| Раздел 3. КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br>ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА .....                        | 36 |
| 3.1. Основные модели стратегического планирования .....   | 42 |
| 3.1.1. Стратегии по М. Портеру .....  | 43 |
| 3.1.2. Стратегии по И. Ансоффу .....  | 45 |
| 3.1.3. Стратегии по Г. Минцбергу .....  | 47 |
| 3.1.4. Корпоративные и функциональные стратегии .....   | 51 |
| 3.1.5. Базовые стратегии .....  | 52 |
| 3.2. Стратегические изменения в организационных структурах<br>управления .....                      | 57 |
| 3.3. Формирование стратегических целей .....  | 64 |
| 3.4. Функциональные стратегии .....   | 85 |
| 3.4.1. Инновационные стратегии .....  | 86 |



|  |     |
|--|-----|
| 3.4.2. Стратегия управления персоналом .....   | 97  |
| 3.4.3. Стратегии маркетинга и конкурентных преимуществ<br>фирмы.....                                   | 98  |
| 3.4.4. Стратегия логистики .....   | 108 |
| 3.4.5. Стратегии управления качеством выпускаемой продукции<br>и техническим уровнем производства..... | 112 |
| 3.4.6. Стратегия управления финансами .....  | 116 |
| 3.4.7. Стратегия информатизации и информационный<br>менеджмент .....                                   | 118 |
| 3.5. Анализ, проектирование и внедрение стратегических<br>управленческих решений .....                 | 130 |
| 3.5.1. Анализ, прогнозирование и проектирование СЗХ .....  | 130 |
| 3.5.2. Внедрение и оценка стратегии .....  | 142 |
| <br>Раздел 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО<br>АНАЛИЗА.....                                 | 146 |
| 4.1. Стратегическое планирование на фирме «АВС».....   | 146 |
| 4.2. Стратегическое управление финансами.....  | 148 |
| 4.3. Стратегические переменны .....  | 154 |
| <br>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....   | 156 |

*Учебное издание*

**Шилков Владимир Ильич**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**Часть I**

### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА**

**Редактор** *Н.П. Кубыщенко*

**Компьютерная верстка** *В.И. Шилкова*

**ИД № 06263 от 12.11.2001г.**

---

|                             |                |                |             |
|-----------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Подписано в печать 22.10.07 |                | Формат 60 x 84 | 1/ 16       |
| Бумага типографская         | Плоская печать | Усл. печ. л.   | 9, 42       |
| Уч.-изд.л. 7,0              | Тираж 150 экз. | Заказ №        | <i>2142</i> |

---

**Редакционно-издательский отдел УГТУ-УПИ**

**620002 Екатеринбург, Мира, 19**

**ООО «Издательство УМЦ УПИ»**

**620002 Екатеринбург, Мира, 17**